

Outi Väyrynen

## **TYÖHYVINVOINTIA TYÖYHTEISÖTAITOJA JOHTAMALLA**

Ylempi amk opinnäytetyö  
Kajaanin ammattikorkeakoulu  
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala  
Kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma  
Kevät 2012



Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	Koulutusohjelma Kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Tekijä Outi Väyrynen	
Työn nimi Työhyvinvointia työyhteisötaitoja johtamalla	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja Rauni Leinonen
	Toimeksiantaja Kainuun maakunta kuntayhtymä, Kajaanin seudun sairaala
Aika Kevät 2012	Sivumäärä ja liitteet 85 + 16
<p>Työhyvinvoinnin edistäminen on ajankohtainen aihe yhteiskunnassamme. Työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan sitä voidaan kehittää vaikuttamalla johtamiseen ja henkilöstön osaamiseen. Tämä opinnäytetyö toteutettiin Kainuun maakunta -kuntayhtymässä Kajaanin seudun sairaalan akuutti- ja kuntoutusosastoilla. Tavoitteena oli edistää työyhteisöjen työhyvinvointia. Tarkoituksena oli kehittää jo olemassa olevia työyhteisön toimintoja sekä edistää yksilöiden kokemaa työhyvinvointia työyhteisötaitojen avulla. Työntekijät tarvitsevat työyhteisötaitoja työskennellessään sosiaalisissa ja jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä.</p> <p>Kehittämistyön alkukartoitus toteutettiin 6-3-5-menetelmällä ja aineisto analysoitiin induktiivisella sisällön analyysillä. Tulokseksi muodostui henkilöstön työyhteisötaitojen kehittämistarpeet, jotka ryhmiteltiin teemoiksi. Kehittämistarpeita nousi työntekijän oman ajattelun ja osaamisen sekä työyhteisöjen vuorovaikutusrakenteiden kehittämisestä. Tuloksista nousi esiin, että kehittämistä tulee toteuttaa sekä yksilö-, työyhteisö- että esimiestasolla. Kehittämistyö jatkui kolmella samanaikaisesti etenevällä kehittämistyön syklillä, joiden sisältöä ohjasivat alkukartoituksesta nousseet teemat. Kehittämistyön toteutusta ohjasi kommunikatiivisen toimintatutkimuksen metodologiaa.</p> <p>Yksilö- ja esimiestason sykleissä kehitettiin kehityskeskusteluja tukemaan työyhteisötaitojen kehittymistä ja työhyvinvoinnin johtamista. Työntekijän valmistautuessa kehityskeskusteluihin, hän hyödynsi reflektointiaan työyhteisötaitojen kehittämisestä. Työntekijän osaamisen reflektointia syvennettiin kehityskeskusteluissa tasavertaisen dialogin avulla. Kehityskeskusteluista esimies sai tärkeää tietoa työhyvinvoinnin johtamiseen työntekijöitä kuuntelemalla.</p> <p>Työyhteisötason syklissä kehitettiin työyhteisön jäsenten vuorovaikutustaitoja toiminnallisten koulutusten avulla. Lisäksi kehitettiin työyhteisöjen tiedonkulkua ja pelisääntöjä luovilla ongelmanratkaisun menetelmillä. Toiminnalliset koulutukset olivat yksi menetelmä, joka tuki työyhteisötaitojen kehittymistä. Luova ongelmanratkaisuprosessi ja luovat menetelmät tarjosivat työyhteisön kehittämiseen tarvittavat välineet. Luova ongelmanratkaisu tuki yhteisöllisyyttä ja keskustelevaa työyhteisön johtamista.</p> <p>Kehittämällä keskustelevaa ja osallistavaa johtamista työyhteisön toimintakulttuuri kehittyy yhteisölliseksi. Työhyvinvoinnin avaimet löytyvät työyhteisöjen päivittäisestä toiminnasta ja johtamisesta.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	henkilöstöjohtaminen, työyhteisötaidot, kehityskeskustelut
Säilytyspaikka	X Verkkokirjasto Thesus X Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School School of Health and Sports	Degree Programme Degree Programme in Health Care Management and Development
Author Outi Väyrynen	
Title Work Wellbeing through Work Community Skill Management	
Optional Professional Studies	Instructor Rauni Leinonen
	Commissioned by Joint Authority of Kainuu Region
Date spring 2012	Total Number of Pages and Appendices 85 + 16
<p>Improving work wellbeing is a topical issue in our society. However, work wellbeing does not advance by itself, but it can be improved by developing leadership and the professional competence of the personnel. This thesis was carried out in the Joint Authority of Kainuu Region at the acute and rehabilitation ward of Kajaani healthcare hospital. The objective was to improve wellbeing in work communities. The purpose was to develop the existing activities in the work communities and to improve the subjective work wellbeing of individuals through work community skills. Work community skills are needed by employees working in social and rapidly changing environments.</p> <p>The initial survey was carried out by using the 6-3-5 method, and the material was analyzed by using inductive content analysis. The results indicated development needs in work community skills that were then grouped into different themes. The development of work community skills included the development of the personnel's thinking patterns and the interactive structures within a work community. It also became clear that development should be carried out at the individual, work community and superior levels. The development work continued with three simultaneous development cycles. The content of the cycles was directed by themes that arose from the initial survey. The development was implemented in accordance with the communicative action research methodology.</p> <p>In the individual and superior level cycles, development discussions were developed to endorse work community skills and management of work wellbeing. As employees prepared themselves for the discussions, they took benefit from their reflections on the development of work wellbeing. Employees' reflection on their professional competence deepened in equal dialogue between the employee and the superior. Superiors received important information for work wellbeing management from the development discussions.</p> <p>In the work community level, functional education was used to improve members' interaction skills. Creative problem solving was used to develop the flow of information and common ground rules for the work community. Functional education was one method which endorsed the development of work community skills. Creative problem solving and creative methods provided the required tools for developing the work community. Creative problem solving endorsed collectivity and discursive leadership in the work community.</p> <p>By developing discursive and participatory leadership, a collective culture can be created within the work community. The key to improved work wellbeing can be found in the everyday activities and leadership of work communities.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	human resource management, workplace skills, development discussions
Deposited at	X Electronic library Theseus X Library of Kajaani University of Applied Sciences

## ALKUSANAT

Tämä kehittämistyö on ollut itselle uusi ja merkittävä kokemus hankkeellisesta kehittämisestä ja siihen liittyvästä kirjoittamisesta. Tässä kehittämistyössä on pyritty siirtymään aiemmasta projektiraportin tyyppisestä dokumentoinnista kohti uutta hankekirjoittamisen mallia. Kirjoittamista on pohdittu läpi hankkeen ja se on pyritty saamaan yhdeksi kehittämisprosessin osaksi. Uudenlainen hankekirjoittaminen tähtää yhteiskehittelyyn, monimuotoisuuteen ja moniäänisyyteen. Tavoitteena on myös työelämän ja ammattikorkeakoulun välisen yhteistyön kehittäminen. Tässä kehittämistyön julkaisussa näkyy tämä uudenlaisen kirjoittamisen vaikutukset neljän erillisen artikkelin muodossa. Tähän julkaisuun on liitetty myös osa hankkeessa tuotetuista dokumenteista, jotka omalta osaltaan kertovan kehittämistyön kulusta. Yhteiskirjoittamista, joka luo moniäänisyyttä myös teksteihin, toteutimme tiedottaessamme kehittämistyöstä organisaation muille toimijoille.

Työelämän onnistunut kehittävä hanketoiminta syntyy tasavertaisesta verkostotyöstä sekä ajallisesti riittävän pitkästä valmistelu-, päättämis- ja juurruttamisvaiheesta, joihin liittyy koko hankkeen aikainen monipuolinen keskustelukulttuuri. Hankkeen viestintä ja siihen liittyvä julkaisutoiminta vaativat hanketoimijoilta erityisosaamista. Kehittämistehtävät löytyvät, kehittyvät ja tarkentuvat yhteisessä tasavertaisessa vuorovaikutuksessa työelämän toimijoiden kanssa. Keskustelun kautta kehittämisen ilmiöt käsitteellistyvät. Osallistujien arvostaessa yhteisiä keskusteluja ja tavoitteita, syntyy avoimesta keskustelusta kehittämisen siemen. (Pikkariinen 2010, 174 - 178.)

Haluan esittää suuret kiitokset työelämän esimies kollegoilleni sekä ohjaavalle opettajalleni, sillä heidän kanssaan olen saanut keskustella ja reflektoida kehittämisen ja esimiestyön haasteita ja mahdollisuuksia. Nämä keskustelut ovat tarjonneet paljon ideoita ja kehittäneet esimies-identiteettiäni. Tämän kehittämistyön myötä olen saanut innostuksen ja oivalluksen, joista jatkan kehittymistäni esimiehenä ja ikuisena oppijana.

Kajaanissa 15.5.2012

Outi Väyrynen

## SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	1
2 TYÖHYVINVOINNIN YHTEISÖLLINEN KEHITTÄMINEN ALKAA KEHITTÄMISTARPEIDEN KARTOITTAMISELLA	4
2.1 Työyhteisötaidot työhyvinvoinnin kehittämisessä	4
2.2 Kehittämistarpeiden kartoitus äänettömällä pienryhmäteknikalla	6
2.3 Työyhteisötaitojen kehittämistarpeet	8
2.4 Kehittämistyön kokonaissuunnitelman syntyminen	10
2.5 Työhyvinvoinnin kehittäminen työyhteisöä johtamalla	12
2.6 Lähteet	14
3 TYÖYHTEISÖTAITOJEN JOHTAMINEN JA REFLEKTOINTI TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄMÄÄN	16
3.1 Työhyvinvointia keskustelevalle johtamiselle ?	16
3.2 Työyhteisötaitojen reflektointi edistää yksilöiden työhyvinvointia	18
3.3 Työyhteisötaitojen kehittäminen kehityskeskusteluiden avulla	21
3.4 Keskustelevalle johtamisen haasteet ja mahdollisuudet	25
3.5 Lähteet	30
4 YHTEISÖLLINEN KEHITTÄMINEN TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISEKSI	33
4.1 Työyhteisön yhteisöllisyys edistää työhyvinvointia	33
4.2 Työyhteisötaidoista osaamista yhteisölliseen toimimiseen	35
4.3 Vuorovaikutuskoulutukset työyhteisötaitojen kehittämisessä	36
4.4 Työhyvinvoinnin yhteisöllinen kehittäminen luovilla ongelmanratkaisumenetelmillä	41
4.4.1 Luovat ongelmanratkaisumenetelmät osaksi arjen kehittämistä	42
4.4.2 Arjen pelisäännöt työyhteisön hyvinvointia edistämään	44
4.4.3 Työyhteisön viestinnän ja tiedonkulun kehittäminen	45
4.5 Yhteisöllisen johtamisen haasteet ja mahdollisuudet	47
4.6 Lähteet	52

5 ESIMIEHEKSI KASVU KEHITTÄMISTYÖN MYÖTÄ	55
5.1 Johtamisosaamisen kompetenssi – Esimieheksi kasvu	55
5.2 Kehittämisaamisen kompetenssi – Kehittämistyö hallintaan	58
5.3 Tutkimusosaamisen kompetenssi – Kommunikatiivinen toimintatutkimus kehittämistyön metodologiana	62
5.4 Lähiesimiehen tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet	66
5.5 Lähteet	69
6 KEHITTÄMISTYÖN POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	72
6.1 Eettisyyden ja luotettavuuden pohdintaa	72
6.2 Kehittämistyön onnistumisen arviointia	76
6.3 Johtopäätökset ja suositukset	80
6.4 Lähteet	83

## LIITTEET

## 1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnilla on tärkeä merkitys tulevaisuuden työelämän haasteista selviämiseen. Hyvinvoiva työntekijä jaksaa hyvin eläkeikään ja tekee tuloksellista työtä. Hyvinvointiin panostamalla vaikutetaan myös myönteiseen työnantajakuvaan, mikä on tärkeää kovenevassa työvoimapulassa. Hyvinvoinnin kehittämistä työelämässä on säädetty lakinormeja ja siitä on sovittu myös työehtosopimuksissa, mutta kaikkein eniten työhyvinvoinnin eteen voidaan tehdä itse organisaatiossa aktiivisesti, omien päätösten ja toimenpiteiden myötä. (Aura & Saarikoski 2011, 5-6.)

Kainuussa on tehty Työhyvinvoiva Kainuu -esiselvitys (2010), josta nousi esille tarve kehittää työhyvinvointia kainuulaisilla työpaikoilla. Esiselvityksen jatkoksi ei kuitenkaan löytynyt rahoittajia ja toimijoita, jotka olisivat lähteneet jatkamaan työhyvinvoinnin kehittämistyötä. Esiselvityksessä ensisijaiseksi huomion kohteeksi oli asetettu työyhteisöjen jaksaminen, sillä hankkeen työryhmä teki havainnon, että aiemmin työhyvinvoinnin edistämistoimet ovat kohdistuneet pitkälti yksilöiden jaksamiseen. Esiselvityksen tuloksissa todettiin, että on tärkeää saada työyhteisöissä käyntiin jatkuva työhyvinvoinnin edistämisen prosessi. Lähtökohtia tällaiselle prosessille ovat avoimen keskustelun aikaan saaminen ja sitä kautta keskinäisen luottamuksen rakentaminen ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen. (Pääskylä 2010, 9, 71.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen on ilmiönä monitahoinen kokonaisuus. Suutarisen (2010, 21)mukaan työhyvinvoinnin kehittäminen tulee nostaa strategiatason asiaksi ja sen on oltava osa päivittäistä johtamista. Työhyvinvoinnin kehittämisen tulee alkaa sisällön määrittämisellä ja muodostua kokonaistoiminnaksi, osaksi henkilöstön osallistavaa johtamista. Työhyvinvointia voidaan kuvata työn sisältöön, yksilöön, ilmapiiriin, johtamiseen sekä organisaatioon liittyvillä tekijöillä (Manka 2008, 15 - 18). Hoitotyön hyvällä johtajuudella edistetään työntekijöiden työasenteita ja työhyvinvointia (Kanste 2011, 30).

Kainuun maakunta -kuntayhtymässä työhyvinvoinnin edistäminen on osa toiminnan strategista suunnittelua, jota kuvataan ”Henkilöstön työhyvinvoinnin jatkuvan parantamisen -ohjelmassa”. Ohjelmassa työhyvinvoinnin edistäminen määritellään osaksi tuloksellista henkilöstöjohtamista. Työhyvinvoinnin edistämisen vastuu on kaikilla organisaation jäsenillä ja sen tulee olla osa päivittäistä työskentelyä. Työhyvinvoinnin seurannan mittareina käytetään sairauspoissaolo -tilastojen seuraamista, kehityskeskustelujen toteutumisen määrää sekä joka

toinen vuosi toteutettavia työhyvinvointikyselyjä. (Henkilöstön työhyvinvoinnin jatkuvan parantamisen -ohjelma 2008.)

Organisaation eri vastuualueilla laaditaan toimintastrategiat tulokortteille. Työyksikköni on Kajaanin seudun sairaalan akuuttiyksikkö, jossa toimin apulaisosastonhoitajana. Osastomme on yhtenäinen tulosityksikkö sairaalamme kuntoutusyksikön kanssa. Yksi strategisista päämääristämme on ”Hyvinvoiva, ammattitaitoinen, työhönsä ja sen kehittämiseen sitoutunut henkilökunta”. (Vastaanotto- ja terveystieteiden sairaalatoiminta, tulokortti, suunnitelma vuosille 2011 - 2014. 2001.) Tähän peilaten kehittämistyömme edistää osaltaan työyksiköidemme strategiaan tavoitteisiin pääsyä.

Tulokorttimme työhyvinvoinnin mittariksi on luotu työhyvinvointikyselyt, jotka toteutetaan kahden vuoden välein jokaisessa toimintayksikössä. Sen pohjalta jokainen yksikkö luo oman työhyvinvoinnin edistämisen toimintasuunnitelman. Viimeisin työhyvinvointikysely toteutettiin marraskuussa 2010. Työhyvinvointikyselyssä kartoitettiin ihmisten kokemuksia työyhteisöjen toimivuudesta, ammatillisesta osaamisesta ja työoloista sekä pyydettiin arvioimaan näiden asioiden muutoksen suuntaa. Tämän kyselyn tulosten pohjalta loimme toimintasuunnitelman, jonka yhdeksi konkreettiseksi kehittämisen menetelmäksi määrittelimme kehittämistyön, jota organisoim opinnäytetyönä työyhteisöissämme.

Toimiessamme työyhteisöissä edellyttää se taitoja, jotta yhteistyö työyhteisössä onnistuu. Työyhteisötaidot määrittelevät näitä taitoja, joita tämän päivän työntekijät tarvitsevat työskennellessä sosiaalisessa ja jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Jos työntekijä ei kehitä taitojaan, eikä pyri löytämään tasapainoa työssä ja elämässään, on työntekijän työhyvinvointi uhattuna. Työyhteisö perustuu vuorovaikutukselle kuten johtaminen ja johdettavana oleminenkin, joten vuorovaikutusta ja omia taitojaan tulee pohtia ja kehittää. Työyhteisötaitoiset työntekijät luovat työyhteisön, jossa vallitsee myönteinen yhteisöllisyys ja yksilöt voivat hyvin.

Tämän päivän työelämässä nähdään jo muutos organisaatiohierarkiasta kohti työyhteisöjen merkityksen vahvistumista, mikä vaikuttaa johtamisen tulevaisuuteen. Tämä kehitys ei vähennä johtamisen merkitystä vaan antaa sille uudenlaisen sisällön. Tärkeäksi nousevat työhön motivoituminen, itsensä kehittäminen, työyhteisöjen yhteisöllisyys ja siihen sitoutuminen. Tulevaisuudessa lisääntyy työyhteisöjen moninaisuus ja tämän myötä muun muassa ikäjohtamisen taitoja tarvitaan yhä enemmän. Tulevaisuudessa on tärkeää osata johtaa työyhteisöä



hyödyntäen luovuutta ja pysyen liikkeessä. Työyhteisö tai sen johtaminen ei ole mikään suuri kuva vaan ennemminkin kertomus, joka etenee joka päivä. Johtajilta edellytetään nöyryyttä, sillä oman tietämättömyyden tunnustaminen on ensi askel saada muut mukaan aitoon yhteistyöhön työyhteisöä kehittämään. (Aaltio 2008, 28 - 29, 31.)

Tämä opinnäytetyönä toteutettavan kehittämistyön tavoitteena on edistää työyksiköidemme työhyvinvointia. Tarkoituksena on kehittää jo olemassa olevia työyhteisön toimintoja sekä edistää yksilöiden kokemaa työhyvinvointia työyhteisötaitojen kautta. Opinnäytetyön tulosten tarkastelua ohjaa johtamisen kehittymisen näkökulma, joka nousee myös koulutusohjelman tavoitteista. Opinnäytetyön avain käsitteiksi muodostui työyhteisötaidot, keskusteleva ja osallistava henkilöstöjohtaminen, kehityskeskustelujen kehittäminen, työyhteisön yhteisöllisyys ja vuorovaikutus, luova ongelmanratkaisu osana yhteisöllistä kehittämistä, kommunikaatiivinen toimintatutkimus kehittämistyössä ja hyvinvoivan työyhteisönesimieheksi kehittyminen.

Tämä raportti on kirjoitettu toimintatutkimuksen mukaisesti sykleittäin. Kehittämistyömme muodostui kolmesta samanaikaisesti etenevästä syklistä, jotka kohdistuivat eri toiminnan tasolle työyhteisöissä. Raportti koostuu kehittämistyötä kuvaavista artikkeleista sekä kehittämistyössä syntyneistä dokumenteista. Luku kaksi muodostuu ensimmäisestä artikkelista, jossa kuvataan kehittämistyön ensimmäinen sykli alkukartoituksesta kehittämistyön suunnitelmaan. Kolmas luku kuvaa yksilötason sekä esimiestason kehittämissykliden toteutumisen kokonaisuutta. Luku neljä on työyhteisötason kehittämissykliden toteutumista kuvaava artikkeli. Lisäksi raportissa on vielä neljäs artikkeli, jossa pohditaan esimieheksi kasvua sekä oman oppimisen arviointia kehittämistyössä. Luvussa kuusi pohditaan ja arvioidaan kehittämistyön kokonaisuutta, joka yhdistää kehittämistyön saavutukset ja jatkotoimenpidesuosituksukset. Jokaisen luvun lopussa on kyseessä olevan artikkelin lähteet. Luvun kuusi lähteisiin on koottu opinnäytetyön julkaisussa käytetyt artikkeleiden ulkopuoliset lähteet.

## 2 TYÖHYVINVOINNIN YHTEISÖLLINEN KEHITTÄMINEN ALKAA KEHITTÄMISTARPEIDEN KARTOITTAMISELLA

Tämä artikkeli kuvaa työhyvinvoinnin edistämisen kehittämistyötä Kainuun maakunta - kuntayhtymän terveyden- ja sairaanhoidon tulosalueella Kajaanin seudun sairaalassa. Kehittämistyö toteutettiin suunnitelmallisesti ja niillä resursseilla, mitä työyksiköillä oli ilman ulkopuolista resursointia. Kehittämistyö on työelämän tutkimus- ja kehittämistyötä, jossa tavoitteena on ratkaista työelämälähtöisiä käytännön kehittämishaasteita. Kehittämistyön alkukartoituksessa tavoitteena oli löytää työhyvinvointia edistävät kehittämistarpeet. Tarkoituksena oli selvittää henkilöstöltä itseltään työyhteisötaitoja, joita tulisi kehittää työyhteisön työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tästä alkukartoituksesta muodostui kehittämistyömme ensimmäinen sykli ja suunta työhyvinvoinnin kehittämiseksi, jota lähdettiin toteuttamaan kommunikatiivisen toimintatutkimuksen metodologian avulla. (Liite 1.kuvio 1.)

### 2.1 Työyhteisötaidot työhyvinvoinnin kehittämisessä

Elämme yhteiskunnassa, jossa työ on luonnollinen ja vallitseva osa elämäämme ja näin ollen sen merkitys elämän laatuun on kiistaton. Työ vaatii tekijöiltään koko ajan enemmän, mutta tuo samalla taloudellista turvaa, sosiaalisia suhteita ja itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia. Jokaiseen, joka on toiminut työelämässä tietyn ajan ja elänyt tietyn polun, kokee työelämän omalla yksilöllisellä tavallaan. (Mönkkönen & Roos 2010, 12 - 14.)

Toimimme työyhteisöissä, jotka ovat rakenteeltaan moninaisia. Työyhteisöjen toimiminen vaatii jokaiselta yksilöltä oman panoksen hänen henkilökohtaisten taitojensa ja voimavarojensa rajoissa. Työelämän vaatimukset muodostuvat niin juridisesta kuin psykologisesta sopimuksesta. Juridinen sopimus määrittelee työntekijän työsuhteeseen liittyvät oikeudet ja velvollisuudet. Psykologinen sopimus on kirjoittamaton ja se määrittelee sen, mitä työnantaja ja työntekijä toisiltaan odottavat. (Aarnikoivu 2010, 19.)

Työntekijältä edellytetään erilaisia taitoja, jotta työskentely olisi tuloksellista ja työssä voisi kokea hyvinvointia. Kirjallisuudesta löytyy useampiakin eri käsitteitä kuvaamaan työelämässä tarvittavia taitoja. Yhteiskuntatieteiden näkökulmasta on määritelty työelämässä tarvittavia taitoja työelämätaidot käsitteen kautta. Työelämätaidot on jaettu kolmeen kokonaisuuteen.

Uranhallintataidot sisältävät ihmisen itsetuntemuksesta lähtevän käsityksen laajentuen työelämän tuntemukseen, ammatinvalintaan ja työnhakutaitoihin. Toisena sisältöalueena on työtehtäviin liittyvä osaaminen eli ammattitaito, jonka painotus on ollut vahvana vallitsevassa työelämässämme ja muut osaamisalueet ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Kolmanneksi taitoja kuvaavaksi kokonaisuudeksi on noussut yleiset työtehtävästä riippumattomat valmiudet, taidot ja kyvyt, jotka on jaettu edelleen kahden alaotsikon alle. Tiedolliset ja oppimiseen liittyvät valmiudet, taidot ja kyvyt käsittävät laajemmin ihmisen yleissivistyksen, teknologian hallinnan, oppimiskyvyn, kyvyn hallita kokonaisuuksia, kielitaidon sekä tiedonhankintaan, soveltamiseen ja arvioimiseen liittyvät taidot ja kyvyt. Toisena työtehtävistä riippumattomina valmiuksina kuvataan työyhteisötaitoja, jotka sisältävät niin esimies- kuin alaistaitoja. (Aarnikoivu 2010, 39.)

Esimieheltä edellytetään hyviä esimiestaitoja. Esimiestaidot kiteytettynä ovat vuorovaikutusta alaisten kanssa niin, että organisaation yhteinen tehtävä tulee suoritetuksi mahdollisimman hyvin. (Vesterinen 2010, 111.) Aarnikoivu (2010, 71) määrittelee esimiestaidot liiketoiminnan analysointi- ja suunnittelutaitoihin, viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin, delegointi- ja päätöksentekotaitoihin, sekä ristiriitojen hallintaan. Tärkeää on nostaa esimiestaitoihin nykypäivänä myös itsensä johtamisen taidot, sillä ne ovat edellytys muiden tehtävien hoitoon.

Esimiestaitojen vastinpariksi on 2000-luvun alusta lähtien kuvattu myös alaistaidot (organisational citizenship), jotka kuvaavat työntekijöiltä eli alaisilta vaadittuja taitoja. Alaistaidolla tarkoitetaan sellaista työntekijän käyttäytymistä, joka ei kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin, mutta vaikuttaa työyhteisön tehokkaaseen toimintaan. Nämä käsitteet ovat muodostuneet esimies-alainen suhteesta, jolloin ajatellaan, ettei johtaminen ole mielekästä ilman alaisia. (Arvassalo 2006.) Esimiestaitoja ja johtajuutta on tutkittu paljon niin Suomessa kuin kansainvälisestikin, mutta alaistaitojen tutkimus on vielä vähäistä (Rehnback & Keskinen 2005, 19). Alainen käsitteellä on kielteinen leima, joten sen tilalle on mietitty kuvaavampaa käsitettä (Vesterinen 2010, 111). Niin esimies- kuin alaistaidotkin on kuvattu yhteistyötaitoina, joten käsite on muotoutunut yhteiseksi työyhteisötaidoiksi -käsitteeksi. (Aarnikoivu 2010; Mönkkönen & Roos 2010; Vesterinen 2010.)

Sosiaalipsykologian edustajat Mönkkönen ja Roos (2010, 48 - 68) käsittelevät työyhteisötaitoja erilaisista näkökulmista. Numeeris-tekniinen ajattelu pyrkii selittämään asioita syy-seurausperiaatteen kautta. Psykologinen ajattelu lähtee yksilön henkilökohtaisista motiiveista, persoonallisuuden piirteistä ja yksilöllisten oppimisprosessien näkökulmasta. Suhteiden ajattelun

näkökulmassa tarkastelu keskittyy ihmisten välisiin suhteisiin ja siihen, miten ihmiset vaikuttavat toisiinsa.

Tarkastelin työyhteisötaitojen käsitettä sekä Mönkkönen ja Roosin (2010) että Aarnikoivun (2010) määrittelyjen mukaan. Työyhteisötaidot kuvaavat taitoja, joita jokainen työntekijä tarvitsee toimiessaan työyhteisössä. Käsite jakaantuu neljään osa-alueeseen, joilla voidaan selkiyttää työyhteisötaitojen määritelmää. (1) Oman sekä (2) toisten roolin ymmärtäminen, (3) viestintä- ja vuorovaikutustaidot sekä (4) itsensä johtamisen taidot muodostavat työyhteisötaidot, joita kuvaan liitteessä 2 taulukossa 1.

Työyhteisötaitojen kehittämisestä ja hallinnasta on hyötyä työntekijälle itselleen sekä organisaatiolle. Työyhteisötaitoja hallitsevalla työntekijällä on keinoja vaikuttaa sekä johtamiseen, että perustehtävän tekemiseen. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 26.) Nykypäivän työyhteisöiden muutoksissa henkilöstön työyhteisötaidoilla on merkittävä rooli myös muutostavoitteiden saavuttamisessa (Mönkkönen & Roos 2010, 260). Usein työhyvinvointia heikentävät asiat, voitaisiin korjata hyvillä työyhteisötaidoilla (Vesterinen 2010, 114). Työyhteisötaitoja voi kehittää harjoittelemalla, muita tarkkailemalla, virheistä oppimalla, mutta ennen kaikkea olemalla yhteistoiminnassa toisten kanssa (Mönkkönen & Roos 2010, 266).

## 2.2 Kehittämistarpeiden kartoitus äänettömällä pienryhmäteknikalla

Kehittämistyö toteutettiin Kajaanin seudun sairaalan akuutti- ja kuntoutusyksikössä. Akuuttiyksikkö on akuuttia sairaalahoitoa ja jatkohoitoa tarjoava vuodeosasto. Osaston hoitohenkilökunta koostuu 37 vakituisesta työntekijästä. Kuntoutusyksikkö on erikoistunut kuntoutuspotilaiden hoitoon. Vakituista hoitohenkilöstöä kuntoutusosastolla on 19 työntekijää. Lisäksi osastoilla toimii 4 lääkäriä, 2 osastonsihteerä sekä osastojen yhteinen osastonhoitaja. Työskentelen itse akuuttiyksikössä apulaisosastonhoitajana, jonka ohessa organisoin tutkimus- ja kehittämistyötämme. Työyksiköissä valtaosa työntekijöistä on naisia. Työyhteisöjen ikäjakamia tarkastellessa akuuttiyksikössä työntekijöistä yli puolet (52,5 %) on yli 50-vuotiaita ja alle 35-vuotiaita on vain 10 % vakituisesta henkilöstöstä. Kuntoutusyksikössä henkilöstön ikärakenne on tasaisempi, sillä yli 50-vuotiaita on 39,1 %, samoin kuin 35 - 49 -vuotiaita ja alle 35-vuotiaita on 21,7 % vakituisesta henkilöstöstä. (Henkilöstöraportointiosio HRM, 2011.)

Alkukartoituksessa käytimme 6-3-5-menetelmää, joka on äänetöntä ryhmäideointia, jossa ideat kirjataan ylös paperille. Ryhmäideointi tapahtuu niin sanottuna pyöreänpöydän istunnona, jossa kukin henkilö ideoi annetun ajan puitteissa toisistaan riippumattomina ideoitaa paperille. Tavoitteena ryhmässä on, että siihen osallistuu 6 jäsentä, joista jokainen tuottaa 3 idea/ongelmaa, joihin muut ryhmän jäsenet keksivät kukin yhden eli yhteensä 5 ratkaisukeinoa. Aika ideointiin lisääntyy vaihe vaiheelta. 6-3-5-pienryhmämenetelmä on ajallisesti selkeä kokonaisuus ja sillä on mahdollista kerätä strukturoitua ideaketjuuntumista useaan eri suuntaan tehtävien avulla ja huomionkohdistussäännöillä. Menetelmä pakottaa osallistujat kiinnittämään huomion ideoiden synnyttämiseen. Menetelmän etuna on, että se antaa jokaiselle ryhmän jäsenelle työrauhan ideointiin. (Eloranta 1986, 16 - 18, 21.)

Aineistonkeruumenetelmän käyttö soveltui hyvin työn ohessa toteutettavaan aineiston hankintaan, koska se oli ajallisesti helppo rajata ja toteuttaa työpäivän viimeisenä tuntina. Perusjoukkona alkukartoituksessa oli akuutti- ja kuntoutusyksiköiden hoitohenkilöstö ja sihteerit. Perusjoukoksi muodostui N=64 henkilöä, jossa huomioitiin vain yli kolmen kuukauden määräaikaiset työntekijät vakituisten henkilöstön lisäksi. Vastaajat valikoituivat työyhteisön jäsenistä, jotka olivat aineistonkeruupäivinä työvuorossa. Tavoitteena oli saada sellaiset ryhmät, jotka koostuvat eri-ikäisistä ja eri ammattiryhmien edustajista ja kuvaavat näin perusjoukkoa. Vastaajien valinnassa sovellettiin ryväsotannan periaatteita, joilla pyrittiin saamaan otoksesta perusjoukkoa kuvaava otos iän ja ammattiryhmien suhteen. (Vilkkä 2007, 51 - 55; Holopainen, Tenhunen & Vuorinen 2004, 14 - 19.)

Aineistonkeruu toteutui neljässä ryhmässä, joten yhteensä kuultiin 24 työntekijän mielipiteitä. Aineistonkeruut aloitettiin ilmiön lyhyellä kuvauksella ja kehittämistyön lähtökohtien kertomisella. Kehittämistyöstä oli viestitty työyhteisöihin myös aiemmin julkaistulla tiedotteella. Kannustin osallistujia kirjoittamaan mieleen nousevat asiat arvioimatta liikaa sitä, onko se työyhteisötaitoja vai ei. Aihealueen liian tarkka ennalta rajaaminen olisi voinut rajata joitain merkittäviä kehittämistarpeita vastausten ulkopuolelle. Kysymyksenä pienryhmissä oli, mitä työyhteisötaitoa pitää kehittää omassa työyhteisössä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Toisena kysymyksenä oli, miten tätä taitoa voidaan kehittää (ratkaisun keinot/metodit). Toteutettuani 4 ryhmää, alkoi kehittämistarpeiksi nousta samoja asioita, joten aineiston keruu päätettiin.

Neljästä pienryhmästä nousi yhteensä 72 kehittämistarvetta, joista useat kuvasivat samoja asioita. Analysoin aineiston induktiivisella sisällön analyysillä. Litteroin vastaukset atk:lle Ex-

cel-taulukkoon. Koodasin alkuperäiset ilmaukset numeroilla ykkösestä eteenpäin. Koodeja muodostui yhteensä 72. Kunkin kehittämisehdotuksen alle esitetyt ratkaisuehdotukset koodasin desimaaliluvuin. Esimerkki kehittämisehdotusten ja ratkaisuehdotusten koodauksesta: ”25. Toisten työntekijöiden hyväksyminen/arvostaminen 25.1 Muistetaan kiittää työkaveria 25.2 Tiedotetaan, että jokainen ”käsipari” on tärkeä 25.3 Ollaan kiitollisia, jos työkaveri on käytössä 25.4 Positiivinen palaute kannustaa 25.5 Annetaan tietoja ja jaetaan tietoja” Vastauksina tuotettuja tärkeitä alkuperäisiä ilmauksia en enää pelkistänyt, koska luokitteluyksiköt olivat lyhyitä jo itsessään. Tämän jälkeen analyysi eteni ryhmittelemällä aineisto teemoihin. Teemoittelu on sopiva aineiston analysointi tapa käytännöllisen ongelman ratkaisemisessa, koska teemoittelemalla saadaan vastauksista nostettua esiin kokoelma erilaisia vastauksia esitettyihin kysymyksiin (Eskola & Suoranta 2000, 178 - 179).

### 2.3 Työyhteisötaitojen kehittämistarpeet

Tulokset eivät täysin täsmentyneet työyhteisötaitojen käsitteen alle (liite 2), mutta ne kuvaavat kokonaisuudessaan työhyvinvoinnin edellytyksiä. Jokaisessa vastauksessa oli löydettävissä työyhteisötaitojen osa-alueita, jotka edistävät työyhteisön toimintaa ja näin ollen työssä koettua hyvinvointia. Kuvaan seuraavaksi tarkemmin tuloksia ja sitä, miten niitä oli kuvattu ja millaisia ratkaisukeinoja niihin oli esitetty.

Työvuorosuunnittelusta tuotiin esiin kehittämistarpeita. Vaikuttamismahdollisuuksien merkitys työvuorosuunnittelussa kuvattiin tärkeäksi. Työvuorojen vaihdolta perättiin tasapuolisuutta ja vastavuoroista joustamista. Yhteisten pelisääntöjen olemassa olo esitettiin konkreettisena kehittämiskeinona työvuorosuunnittelun tasapuolisuuden edistämiseksi. Samoin kommunikointi, sitoutuminen ja omien rajojen tunnistaminen edesauttavat työvuorosuunnittelun toimivuutta. Edellä mainittujen lisäksi pidettiin tärkeänä työssä jaksamisen tukena omasta yksityiselämästä ja terveydestä huolehtimista.

Esimieheltä odotetaan samoja työyhteisötaitoja kuin työntekijöiltäkin. Lisäksi vastauksissa tuotiin esille esimiehen tarve olla ajan tasalla, asioiden katsomista eri näkökulmista pitkällä aikavälillä sekä omien päätösten perustelemista. Huoli ammattitaitoisen henkilökunnan saatavuudesta ja sijaisten saannista nousi myös vastauksista esiin. Näissä asioissa nähtiin vastuuta niin esimies- kuin henkilöstötasollakin. Henkilöstön saatavuutta edistäväksi tekijäksi mainittiin työpaikan hyvä imago.

Tulosten perusteella ammatillinen osaaminen koetaan tärkeäksi ja sitä arvostetaan työyhteisöissä. Keinoja, joilla voidaan kehittää ammatillista osaamista, kuvattiin seuraavasti: Ulkoisiin koulutuksiin osallistumisen mahdollisuus, sisäiset koulutukset, koulutuspalautteet ja mento-rointi eli ohjausta ja opetusta käytännössä. Tärkeää on myös itsensä oma-aloitteinen kehittäminen, omien tietojen päivittäminen sekä perehtyminen kirjallisuuteen ja uusiin tutkimuksiin sekä hiljaisen tiedon jakaminen. Vastausten mukaan aikaa oman ammattitaidon kehittämiseen tulisi olla nykyistä enemmän. Konkreettisiin työskentelytapoihin liittyen nousi esiin ergonomian ja atk-taitojen kehittäminen. Ergonomiaan liittyvät työtilat, apuvälineiden käyttö sekä vastuu ja taito työskennellä ergonomisesti. Opastus ja ohjaus niin atk-taidoissa, kuin ergonomiassakin nähtiin merkitykselliseksi ratkaisukeinoksi.

Yhteistyön tekeminen arjessa sai osakseen eniten mainintoja. Avun pyytäminen, avun antaminen ja avun tarjoaminen olivat yleisimpiä vastauksia yhteistyön edistämiseksi. Yhteistyön kehittämisen keinoiksi nostettiin keskustelut sekä yhteisten pelisääntöjen luominen. Selkeän työnjaon ja työtehtävien päivittämisen sekä työnorganisoinnin taitojen koettiin edesauttavan yhteistyön sujumista. Vastauksissa oli tuotu esiin niitä pelisääntöjä, joita tulisi noudattaa työyhteisöjen yhteistyön edistämiseksi. Joustaminen nähtiin yhtenä työyhteisötaitojen kehittämistarpeena ja tämä liitettiin niin työvuoroasioihin kuin yhteistyön toteuttamiseen.

Esiin nousi myös tarve kehittää työyhteisöjen kommunikointia ja vuorovaikutusta. Kehittämiskeinoiksi esitettiin kouluttamista ja harjoituksia, yhteistyö-, hyvinvointi- ja virkistyspäiviä. Kommunikoinnin edistämiseksi tulisi muun muassa palaverien ilmapiirin olla erilaisia mielipiteitä salliva ja jokaisen tulisi henkilökohtaisesti kehittää omia kommunikointi- ja vuorovaikutustaitojaan. Positiivisen ja ”me henkeä” -edistävän ilmapiirin luomiseksi oli ideoita yhteishenkeä luovista tapahtumista kuten ulkoilu iltapäivistä. Palautteen antamisen tärkeys nousi esiin kannustamisen ja tasa-arvoisuuden edistämisenä. Palautteen antaminen koettiin myös osaksi työyhteisöjen kommunikointia ja hyvän ilmapiirin luontia.

Suvaitsevaisuus, toisten hyväksyminen ja kunnioittaminen ovat ihmissuhdetaitoihin liittyviä ominaisuuksia. Ammatillisuus ja asiallinen käyttäytyminen töissä ovat arvoja, joita työyhteisöissämme arvostetaan. Näiden taitojen kehittämiseksi oli esitetty jokaisen henkilön omaa pohdintaa siitä, millainen työntekijä itse on, miten työyhteisössä käyttäytyy ja millaiset on omat tavat toimia. Myös yhteiset keskustelut ja yhteiset illanvietot mainittiin keinoina kehittää toisten kunnioittamista ja toisten huomioon ottamista. Suvaitsevaisuuden vastauksissa

kuvattiin erilaisuuden hyväksymistä, rajojen asettamista sille, mikä on suvaittavaa ja tasapuolista. Nämä kehittämistarpeet kuvaavat arvoja, joita työyhteisössä pidetään tärkeinä.

Vastauksista nousee esiin myös jokaisen henkilön oman asenteen merkitys työyhteisön toimivuudelle. Oman asenteen kehittäminen ja arviointi edellyttää omaa pohdintaa omista tavoista. Asenteeseen voi vaikuttaa myös ryhmän sisäisillä keskusteluilla. Myönteisellä asenteella ja suhtautumisella voidaan edistää työyhteisöjen toimivuutta eri osa-alueella. Positiivista asennetta voidaan edistää yhteishenkeä luovilla tapahtumilla, kannustavalla palautteella työkavereilta ja esimieheltä, sekä pienillä seikoilla kuin *”kibteliaisuus, hymy, kuuntelu, huumori ja kiitos.”* Asenteen rinnalla nostettiin vastauksissa esille myös työhön sitoutuminen ja vastuun otto. Vastuun ottoa voitaisiin edistää antamalla mahdollisuus vaikuttaa ja ottaa vastuuta yhteisistä asioista. Vastuun ottoa tukevat myös yhteiset pelisäännöt. Riittävä tiedonkulku on merkittävässä roolissa vastuun oton ja sitoutumisen kannalta.

Vertaillen näitä tuloksia teoriasta nousseeseen työyhteisötaitojen käsitteen määrittelyyn löytyy niistä paljon yhtäläisyyksiä (Aarnikoivu 2010; Mönkkönen & Roos 2010). Yhteistyön toteuttaminen on niin oman kuin toistenkin roolin ymmärtämistä työyhteisössä. Itsensä johtamisen taitoja nousi työhön suhtautumiseen liittyvistä vastauksista. Oman osaamisen kehittäminen on osa itsensä johtamisen taitoja. Työntekijän osallisuus työyhteisössä edellyttää viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Tuloksista muodostui teemoittelemalla kehittämisen painoalueet, joista aiheisältöjä poimien lähdimme suunnittelemaan kehittämistyötämme. (Liite 3.kuvio 2.) Kävimme alkukartoituksen tulokset läpi työyhteisöpalaverissa kesäkuussa 2011. Tuloksista nousi yhteisymmärrys, että kehittämistarpeita on: 1. yksilöiden omassa toiminnassa, 2. työyhteisöjen toiminnassa sekä 3. esimiestyön toteuttamisessa. Tämän reflektoinnin pohjalta lähdimme suunnittelemaan kehittämistyötä. Alkukartoituksen tuloksiksi nousseet teemat ohjasivat seuraavien syklien sisältöä ja kehittämisen kohdentamista.

## 2.4 Kehittämistyön kokonaissuunnitelman syntyminen

Kehittämistyön ensimmäinen sykli muodostui työhyvinvoinnin kehittämistarpeiden kartoituksesta. Saamaamme tuloksia kehittämistarpeiden monitasaisuudesta tukee myös Suutarisen (2010, 24 - 25) näkemyksen mukaan työntekijöiden työhyvinvointia edistäessä, kehittämistyön tulee kohdistua yksilön ominaisuuksien lisäksi myös muihin työhön liittyviin tekijöihin kuten työyhteisöön kaikkine toimineen ja ympäristöineen sekä työn johtamiseen. Pyrkies-



sämme saamaan aikaan vaikutuksia, käynnistimme kehittämistyön niin yksilö-, työyhteisö- kuin esimiestasolla. Näistä muodosti kehittämistyömme kolme sykliä, jotka etenivät samanaikaisesti.

**Yksilötason** kehittämissykli muodostuu työyhteisön jäsenten henkilökohtaisesta valmistautumisesta kehityskeskusteluun painottaen alkukartoituksesta nousseita osa-alueita. Työntekijät refleктоivat omia taitojaan nykytilan arviointilomakkeiden avulla, joita käytetään keskustelun pohjana esimiehen kanssa käytävässä kehityskeskustelussa. Omien työyhteisötaitojen reflektoinnissa painotetaan omaa asennoitumista, motivaatiota ja sitoutumista sekä työyhteisön jäsenenä olemista. Työntekijöiden reflektoinnin suunnitteluun osallistuvat työyhteisöistä valitut työntekijöiden edustajat sekä esimiehet.

**Työyhteisötasolla** kehittämistyö ilmenee yhteisöllisenä tasavertaiseen vuorovaikutukseen perustuvana toimintana. Työyhteisötason kehittämissyklissä toteutetaan työyhteisöpalavereita ja kehittämispalavereita, joissa henkilöstö pääsee vaikuttamaan kehittämistyön kulkuun. Tasavertaista keskustelua ja vuorovaikutustaitoja edistetään yhteisillä vuorovaikutuskoulutuksilla. Varsinaista toimintojen kehittämistä toteutetaan yhteisöllisesti ja osallistamalla henkilöstöä yhteiseen ongelmien ratkomiseen. Työyhteisöistä kehittämistyön projektivastaaviksi nimetyt henkilöt organisoivat yhteisöllistä kehittämistä luovilla kehittämismenetelmillä.

**Esimiestasolla** kehittämissykli etenee tasavertaisilla keskusteluilla lähiesimiesten palavereissa kehityskeskusteluja kehittäen. Esimiestasolla pyritään löytämään tasavertainen sekä työntekijöitä että esimiehiä hyödyttävä kehityskeskustelujen toteutustapa. Tavoitteena on kehittää kehityskeskustelujensisältöä ja merkityksellisyyttä. Kehityskeskustelun onnistuessa tavoitteiden mukaisesti, ne edistävät työyhteisöjen toimivuutta ja työntekijöiden työhyvinvointia.

Työhyvinvoinnin kehittämishaasteet ovat niin yhteisöllisiä kuin yksilöllisiä. Työhyvinvointi työyhteisössä on sen toimijoiden aikaan samaa ja näin ollen sen kehittämistä ei voida tehdä irrallaan työyhteisön toimijoista. Toimintatutkimus on yhteisöllinen sekä osallistava kehittämisen ja tutkimuksen muoto. Yksi toimintatutkimuksen keskeinen piirre on reflektiivisyys, mikä tarkoittaa ihmisen pohdinnan syventymistä pelkästä objektiivisesta pohdinnasta subjektiiviseen, jossa ihminen pohtii omaa ajatteluaan ja toimintaansa ja sitä, miksi näin ajattelee tai toimii. Toimintatutkimus muodostuu toiminnan suunnittelusta ja toiminnasta, jota havainnoidaan sekä reflektoidaan ja tämän pohjalta luodaan uusi parannettu suunnitelma, jota seuraa uusi toiminnan vaihe. Tämä vaiheiden kokonaisuus seuraa toisiaan ja näin syntyy toimin-

tatutkimuksen sykleittäin etenevä prosessi. Toimintatutkimuksen luonteelle on ominaista, että sen kulkua ei voi ennustaa etukäteen ja se voi muuttua prosessin aikana. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 34 - 39.)

Kehittämistyön metodologiaksi vahvistui alkukartoituksen myötä kommunikatiivinen toimintatutkimus, jota on kuvattu myös demokraattisen dialogin menetelmäksi tai keskustele- vaksi kehittämiseksi. Menetelmässä on tärkeintä lisätä keskustelua ja luoda uusia kommuni- kaatorakenteita. Keskustelulla pyritään tuottamaan työyhteisön kehittämisen tavoitteet ja menetelmät sekä saada aikaan muutosta. Menetelmä tukee oppivan organisaation käsitettä, jossa työyhteisöt jatkuvasti arvioivat toimintaansa ja oppivat uutta. Keskustele- van kehittämi- sen perusajatuksena on, että ihmisten kokemustietoa käytetään muutoksen voimavarana ja työyhteisössä osallistetaan kaikki keskusteluun, jota ohjaa malli tasavertaisesta keskustelusta. (Lahtonen 1999, 201 - 204.)

Kuula (2001, 92 - 93) toteaa, että ”Lähtökohtana tasavertaisen keskustelun periaatteissa on jokaisen oikeus ja mahdollisuus osallistua kehittämisestä ja muutoksesta käytävään keskuste- luun nojautuen omaan työkokemukseen, ajatuksiin ja mielipiteisiin ammatti- ja hierarkia- asemastaan riippumatta”. Näin kaikki osallistujat ovat samanvertaisia ja heillä on yhtenäinen vastuu keskustelujen ja ristiriitojen suoran käsittelyn kautta löytää mahdollisuuksia muutok- selle. Tässä metodologiassa kehittämistyön vetäjän rooli on keskusteluja organisoiva, aktiivi- nen kehittämistyön osallistuja ja muita aktivoiva innostaja (Lahtonen 1999, 204).

## 2.5 Työhyvinvoinnin kehittäminen työyhteisöä johtamalla

Työhyvinvoinnin kehittäminen on yhteiskunnallisesti ajankohtainen aihe. Tulevaisuuden työ- elämän muutokset nostavat entisestään työhyvinvoinnin merkitystä. Työn ilon ja motivaation lisäksi työhyvinvoinnilla on merkitystä työhön sitoutumiseen ja työn tuloksellisuuteen, hoito- työn laadun parantamiseen sekä työyhteisöjen vetovoimaisuuteen työpaikkoina. Hyvinvoin- nista työssä ja sen kehittämisestä on julkaistu lehtiartikkeleita ja on syntynyt kirjoja työhyvin- voinnin johtamisesta organisaatioissa. Työhyvinvoinnin käsitettä on lähdetty pohtimaan laa- jempänä, mitä se lain velvoittamana on. Työhyvinvoinnin edistämisen vastuista on keskustel- tu ja johtamisen vastuun lisäksi on nostettu esiin myös työntekijöiden vastuu työhyvinvoin- nin edistämisessä.

Esimies ei yksin ole vastuussa työilmapiiristä, vaan siihen vaikuttavat myös muut työyhteisön yksilöt. Työyhteisön yhteinen vastuu perustuu luottamuksen rakentumiselle, ei vallan käytölle. Työhyvinvoinnin edistäminen koetaan tarpeelliseksi, mutta kysyttäessä, mitä jokainen on itse valmis tekemään sen eteen, on siihen jo paljon vaikeampi vastata. (Jabe 2010, 210 - 113.) Esimiehen tehtävänä on edistää vastavuoroista ja tasapuolista keskustelua työyhteisössä. Tämä lisää yhteyden tunnetta yhteisössä ja edistää yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista. Esimies voi auttaa yksilöitä oivaltamaan myös heidän oman edun yhteisten tavoitteiden tavoittelussa, mikä vahvistaa yksilöiden sitoutumista työhyvinvoinnin edistämiseen.

Yksilöiden työhyvinvointia edistää työyhteisötaitojen hallinta. Työyhteisötaitojen avulla yksilö hallitsee itseänsä ja ympäröivää elämäänsä. Yksilöt pärjäävät hyvin työyhteisön vuorovaikutustilanteissa ja omaavat hyvän kommunikoida. Positiivinen ihmiskäsitys ja asenne auttavat jaksamaan ihmissuhdetyössä. Yhteisön tuen hyödyntäminen arjessa ja muutoksessa on viisas voimavara yksilön jaksamiselle. Työyhteisötaitoinen työntekijä toimii siten, ettei omalla toiminnallaan heikennä muiden työhyvinvointia vaan pyrkii edistämään sitä. Nämä työyhteisötaidot ovat yhtä tärkeitä myös esimiesasemassa oleville. Työyhteisötaitojen kehittämisen haasteet muodostuvat niin yksilön oman ajattelun kehittämiseen kuin työyhteisön vuorovaikutusrakenteiden kehittämiseen työyhteisötaitoja tukevaksi.

Alkukartoituksen tuloksista ilmenee myös työyhteisöissä vallitsevat toimintakulttuurit, odotukset toisia kohtaan, sekä toimintaa ohjaavat arvot ja kirjoittamattomat normit. Tulokset kertovat myös työyhteisöjen vuorovaikutusrakenteiden kehittämistarpeista. Tuloksista käy ilmi, että kaikki työyhteisön pelisäännöt eivät ole kaikille selviä tai kaikki eivät ole sitoutuneet niihin. Työyhteisön tulee löytää yhteinen suunta, jossa jokainen yksilö pystyy näkemään hyödyn myös itselleen ja sitoutumaan sitä kautta työyhteisöön ja yhteisöllisyyteen (Paasivaara & Nikkilä 2010, 58 - 59). Esimiehen tulee huomioida tämä työyhteisössä vallitseva ilmapiiri edistäessään työhyvinvointia. Esimies vaikuttaa työyhteisön toimintaan omalla viestinnällään. Työyhteisön toimintakulttuurin kehittymistä esimies ohjaa rajojen ja pelisääntöjen yhteisellä asettamisella ja niiden noudattamisen seurannalla, riittäväällä viestinnän organisoinnilla ja tasavertaisen vuorovaikutuskulttuurin luomisella.

Työhyvinvoinnin edistäminen saadaan aidosti koko työyhteisön asiaksi vain vakiinnuttamalla se ensin ylimmän johdon ja esimiesten käytäntöihin. Työhyvinvoinnista huolehtiminen tulee näkyä arjen pieninä ja isoina tekoina. Esimiesten päivittäistä toimintaa ja päätöksiä tulee ohjata pyrkimys työhyvinvoinnin edistämiseen. Niin kauan kuin organisaatiossa hyväksytään

työpahoinvointia, ei aidosta työhyvinvoinnin johtamisesta voida puhua. Työhyvinvointia edistävä johtaminen perustuu toista ihmistä arvostavaan ja kunnioittavaan käyttäytymiseen. (Kehusmaa 2011, 175 - 178.)

## 2.6 Lähteet

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot, menesty ja voi hyvin. WSOYpro Oy. Helsinki.

Arvassalo, L. 2006. Alaistaito-termistä. Kielitoimiston sanakirjan toimitus. [www.kotus.fi/index.phtml?s=766](http://www.kotus.fi/index.phtml?s=766) (8.12.2011.)

Eloranta, K. T. 1986. Nominaaliryhmäteknikat ja strukturoitu ryhmätyö. Toinen muuttumaton painos. Julkishallinnon julkaisusarja nr:o 2 B.

Eskola J. & Suoranta J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Henkilöstöraportointiosa, HRM. 2011. Sähköinen henkilöstötietojen hallinta ohjelma. Kainuun maakunta -kuntayhtymä. (22.11.2011)

Heikkinen, H.L.T. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä toimintatutkimus on? Teoksessa H.L.T. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) ”Siinä tutkija missä tekijä” Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena kustannus. Juva. 25 - 62.

Holopainen, M., Tenhunen, L. & Vuorinen, P. 2004. Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Yrityssanoma oy. Järvenpää.

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Yrityskirjat Oy. Hansaprint. Vantaa.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari. Helsinki.

Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino. Tampere.

Lahtonen, M. 1999. Keskustellen parempaan työyhteisöön. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) ”Siinä tutkija missä tekijä” Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena kustannus. Juva. 201 - 219.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. UNIPress.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Kirjapaja. Helsinki.

Rehnbäck, K. & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki.

Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen. Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava. Helsinki.

Vesterinen P-L. 2010. Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava. Helsinki. 111 - 120.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. Helsinki.

### 3 TYÖYHTEISÖTAITOJEN JOHTAMINEN JA REFLEKTOINTI TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄMÄÄN

Tämä artikkeli rakentuu kehittämistyömme yksilötason ja esimiestason kehittämissykliden vuoropuhelusta. Yksilötason syklissä tavoitteena oli kehittää hoitotyöntekijöiden valmistautumista kehityskeskusteluun. Tarkoituksena oli haastaa työntekijät refleктоimaan omia työyhteisötaitojaan. (Liite 4. kuvio 3.) Esimiestason syklissä tavoitteena oli kehittää kehityskeskusteluja tukemaan esimiehiä työhyvinvoinnin johtamisessa. Tarkoituksena oli johtamisen kautta edistää työntekijöiden työyhteisötaitoja kehittymistä ja työhyvinvointia. (Liite 5. kuvio 4.) Näiden samanaikaisesti edenneiden kehittämissykliden toiminta nivoutuu suunnitelman jälkeisen toteutuksen aikana yhteen. Tämä artikkeli rakentuu, teoreettisesta ilmiöiden tarkastelusta, käytännön toteutumisen kuvauksesta ja arvioinnista, joiden kautta artikkelissa päädytään pohtimaan työhyvinvointia edistävää johtamista.

#### 3.1 Työhyvinvointia keskustelevalle johtamisella?

Organisaatioissa vallitsee kirjava käsitys siitä, mitä työhyvinvoinnin johtaminen on. Käsitukseen vaikuttaa se, mistä näkökulmasta sitä tarkastellaan. Oleellista on, että työhyvinvoinnin edistäminen tulee olla luonnollinen osa päivittäistä johtamista. Työterveyshuolto ja työsuojelu ovat lain edellyttämiä toimintoja työhyvinvoinnin edistäjinä, mutta edistämistä voidaan toteuttaa myös ilman suuria kustannuksia panostamalla esimerkiksi vuorovaikutukseen, viestintään, hyviin kokouskäytäntöihin sekä työyhteisön moninaisuuteen, vaikuttamalla asenteisiin ja kulttuuriin. Työhyvinvoinnin edistäminen on lailla säädeltyä toimintaa, mutta keinot ovat ei-lakisääteistä toimintaa kuten esimerkiksi terveiden elämäntapojen edistämistä, virkistys- ja kulttuuritoimintaa, liikunnan edistämistä sekä työyhteisö- ja esimiestaitojen kehittämistä. (Suutarinen 2010, 12 - 14.)

Suunnitelmalliseen työhyvinvoinnin johtamiseen liittyy organisaation nykyisyyden lisäksi merkittävästi tulevaisuuden muutos ja haasteet. Työhyvinvointi on yksilöiden ja yhteisöjen henkistä vahvuutta ja mahdollisuutta kokea onnistumista työssä. Työhyvinvointi merkitsee eri asioita jokaiselle yksilönä ja yhteisönä. Työhyvinvoinnin merkitys on sidottu paikalliseen kulttuuriin ja toimintatapoihin. Muutos aiheuttaa aina epävarmuutta, mutta sitä voidaan pyr-

kiä minimoimaan vahvalla ennakoivalla työotteella ja tulevaisuuden haasteiden näkemisellä. Työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää näin ollen muutosjohtajuutta. Olennaista on hahmottaa työhyvinvointiin vaikuttavia asiakokonaisuuksia ja välttää näin toimenpiteiden kohdentaminen ainoastaan yksittäisiin irrallisiin ilmiöihin. Yksittäisten ilmiöiden korjaaminen ei enää riitä, vaan työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää useiden samanaikaisten tekijöiden yhteisvaikutusten huomioimista. (Pursio 2010, 56 - 57.)

Johtamisella on vaikutus sekä työyhteisön että yksittäisen työntekijän työhyvinvointiin. Ikola-Norrbacka (2010, 45) selvitti väitöstutkimuksessaan eettisesti hyvää johtamista ja toteaa, että hoitajien hyvinvointi perustuu hyvään hallintoon. Hyvään johtamiseen kuuluu tärkeänä osana työntekijöiden kannustaminen. Tärkeäksi seikaksi hän nostaa myös vastavuoroisuuden vuorovaikutuksessa esimiesten ja työntekijöiden välillä.

Hyvää ja tuloksellista ihmisten johtamista on kuvattu myös keskustelevalksi johtamiseksi. Ihmisten johtaminen keskustelevalalla työotteella ottaa huomioon ihmisten tunteet, jotka ovat läsnä myös työelämässä. Tunteet tarttuvat myös helposti ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, mikä vaikuttaa koko työyhteisöön ilmapäiriin ja toimintaan. Myönteiset tunteet auttavat yksilön ja ryhmän toimintaa, kun taas kielteiset tunteet lamaannuttavat ja tarttuvat myös helpommin yksilöstä toiseen. Jokaisen yksilön niin esimiehen kuin työntekijänkin toimimista edesauttaa itsetuntemus ja tietoisuus omista ajatuksistaan. (Juuti 2010, 25 - 29.)

Juutin näkemystä tukee Isokorven (2006, 9) näkemys siitä, että työhyvinvointi muodostuu ihmisen edellytyksistä luoda ihmissuhteita ja osallistua yhteisölliseen toimintaan. Vuorovaikutus- ja tunneälytaitojen kehittäminen lähtee niiden kehittämistarpeiden tiedostamisesta. On ymmärrettävä, että nämä taidot ovat ammatillista avainosaamista siinä missä käytännöllisetkin taidot.

Simström (2009, 28) havaitsi tutkimuksessaan, että terveystoimen esimiehillä on paremmat tunneälytaidot kuin monella muulla toimialalla. Toisaalta terveystoimessa myös henkilöstön odotukset ovat muita suuremmat. Simström tutki väitöksessään kahdeksaa tunneälytaitoa ikäjohtamisen näkökulmasta, jotka kuvaavat yleisestikin hyvän johtamisen avaintaitoja. Tärkeimmiksi taidoiksi näistä nousivat ryhmä- ja yhteistyötaidot, läpinäkyvyys, kannustavuus, empatia ja kyky kehittää toisia. Näiden jälkeen vasta määriteltiin esimiehen tarpeelliseksi taidoiksi delegointikyky, organisointikyky ja päätöksentekotaito.

Johtaminen syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta (Juuti 2010, 33). Vuorovaikutus syntyy ihmisten kokemista merkityksistä, eli ihmisten näkemyksistä todellisuudesta ja sen tulkinnoista. Vuorovaikutus synnyttää merkityksiä ja ohjaa ihmisen toimintaa, jopa sellaisella tavalla, jolla ihminen ei halua toimia. Merkityksiin sisältyy aina tunteita, joiden tiedostaminen auttaa ymmärtämään vuorovaikutuksen haasteellisuuden. (Isokorpi 2006, 15.) Tämä näkökulma tuo esiin esimies työn haasteellisuuden työhyvinvoinnin ja päivittäisenkin johtamisen saralla. Työhyvinvoinnin johtamista ei voi irrottaa päivittäisestä johtamisesta vaan se kannustaa kehittämään johtajuutta näkökulmasta, jossa hyödynnetään keskustelemaa työtöetta, osallistamista ja inhimillisten voimavarojen hyödyntämistä.

Keskusteleva työote edellyttää vuorovaikutus- ja kommunikaatiotaitoja niin esimieheltä kuin työntekijöiltäkin. Yhteinen asioiden pohdinta ja ratkaiseminen osallistaa henkilöstöä. Osallistava johtaminen harjaannuttaa työntekijöiden työyhteisötaitoja. Inhimillisen osaamisen kehittäminen sisältää sekä osallistavaa johtamista, johon liittyy vahvasti työyhteisön sosiaalinen ulottuvuus, että oppimisen johtamista, joka perustuu refleктоivaan ajatteluun (Poikela & Järvinen 2007, 196). Tämän päivän työyhteisöissä oppiminen ja osaamisen kehittäminen ovat osa inhimillisten voimavarojen kehittämistä. Työntekijä on aktiivinen toimija ja oppii yhdessä työtovereiden kanssa. Työntekijät eivät ole vain passiivisia tiedon vastaanottajia vaan refleктоivat omia kokemuksiaan ja oppivat sitä kautta. (Poikela & Järvinen 2007, 178 - 179.)

### 3.2 Työyhteisötaitojen refleктоinti edistää yksilöiden työhyvinvointia

Jokaisella ihmisellä on vahvuuksia, enemmän kuin yksilö itse edes tiedostaa. Omien vahvuuksien tunnistaminen edellyttää itsensä tutkiskelua ja pohtimista. Kun ihminen uskoo itseensä ja käyttää omia vahvuuksiaan työssään, hän todennäköisesti hallitsee tehtävänsä sitä paremmin. Työn hallinta tarkoittaa työntekijän valtaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa työhön ja työn tekemiseen liittyviin olosuhteisiin ja sisältöihin. Omien voimavarojen ja tunteiden tunnistaminen vahvistaa työn ja elämän hallintaa. Kun työntekijöille annetaan enemmän vastuuta työyhteisöissä, se lisää työntekijän motivoitumista ja myönteistä otetta työssä. (Suonsivu 2011, 45 - 47.) Yksilöiden motivaatiot ja asenteet vaikuttavat siihen, kuinka valmiita he ovat yhteistyöhön toisten kanssa (Paasivaara & Nikkilä 2010, 12 - 13).

Mikä rooli yksilöllä on työhyvinvointinsa edistämisessä? Voiko työhyvinvointia ylipäättään tuoda ulkoapäin, ellei yksilö itse pidä edistämistyötä merkityksellisenä? Jokainen työntekijä



on vastuussa ammatillisuutensa ja itsensä kehittämisestä. Tuntemalla itsensä ja käyttämällä tunneälyä mahdollistuu omien tavoitteiden saavuttaminen ja työhyvinvoinnin kokeminen. Työhyvinvoinnin yksi perustekijä on, että ihminen hallitsee työnsä. Työntekijältä odotetaan-kin yhä laaja-alaisempaa osaamista työelämässä, eikä työn saavutuksia voi tuoda ulkopäin vaan jokainen on vastuussa oman osaamisen kehittämistä ja työhyvinvoinnista. (Suonsivu 2011, 47 - 49.)

Työyhteisötaidot kuvaavat työntekijän taitoja, joilla hän voi edistää omaa onnistumistaan ja hyvinvointiaan työssä. Jokainen työntekijä vaikuttaa oman työhyvinvoinnin lisäksi myös työyhteisön hyvinvointiin. Tämän ymmärtäminen suuntaa ajattelua työhyvinvoinnin ulkopuolisen tuojan etsinnästä omien mahdollisuuksien näkemiseen. Tätä lähtökohtaa voidaan tietoisesti välttää, koska se asettaa ihmisen itse vastuuseen ja tekemään jotain toisten syytelyn ja asioiden valittamisen sijasta. (Aarnikoivu 2010, 16.) Ihmisellä itsellään on ensisijainen vastuu huolehtia omasta työhyvinvoinnistaan (Vesterinen 2010, 112 - 114).

Työhyvinvointi on työn hallinnan tunnetta ja sitä määrittelevät myös perhe, elämäntilanne ja muut mahdolliset työn ulkopuoliset tekijät. Työllä, työolosuhteilla tai johtamisella ei ole merkitystä, jos henkilöllä ei ole työnkannalta edellyttämää terveyttä tai toimintakykyä, sopivaa osaamista tai työn tekemisen kannalta keskeisiä arvoja, asenteita ja motivaatiota. (Suutarinen 2010, 24 - 28.) Omien työyhteisötaitojen kehittäminen edellyttää yksilöltä vastuun ottoa työhyvinvoinnistaan ja itsensä kehittämisestä oman toiminnan ja ajattelun reflektoinnin kautta.

Reflektointi tarkoittaa ajattelun, käsitysten ja toiminnan kriittistä tarkastelua ja arviointia. Reflektoinnin avulla kokemuksista voidaan oppia eikä virheitä tarvitse toistaa. (Kärkkäinen 2005, 59 - 61.) Reflektointia voisi kuvata myös sisäisenä dialogina. Dialogi tarjoaa aina mahdollisuuden oppimiselle ja siksi sisäinen dialogi voi olla hyvä keino oman ajattelun kehittämiseksi. Reflektointi työyhteisötaitojen kehittämisessä on välttämätöntä, koska työyhteisötaidot lähtevät jokaisen yksilön omasta ajattelusta, tunteista ja kokemuksista, eikä niitä voi ulkopäin opettaa.

Työssä oppimista voidaan kuvata kokemuksellisen ja refleктоivan oppimisen teorioilla. Refleктоitaessa aikaisempia kokemuksia havainnoidaan ja pohditaan. Reflektion tehtävänä on pitää yllä oppimista tekemisen ja ajattelun välillä. Reflektointi voi olla niin tietoista ajattelua kuin tiedostamatontakin. Reflektiivinen oppiminen käynnistyy kokemuksen pohdinnasta, etenee ymmärryksen rakentamiseen ja varmentuu aktiivisen tekemisen kautta. Tästä syntyy

uusi kokemus, joka luo perustan reflektiivisen oppimisen jatkumiselle. Reflektointi on yksinkertaisimmillaan tuntemusten ja omien reaktioiden havaitsemista ja tunnistamista, mutta voi yltää korkeimmillaan teoreettisen reflektiivisyyden tasolle. Ilman reflektiota ei ole oppimista vaan toimintaa, joka on rutiininomaista eikä tuota luovaa ajattelua. (Poikela & Järvinen 2007, 180 - 182.)

Työyhteisötaitoja arvioitaessa joutuu yksilö pohtimaan omaa toimintaansa ja sitä mitä seurauksia sillä on ollut. Työntekijä ei voi ajatella, että ”olen täällä vain töissä” ja tyytyä siihen, että tekee vain omat tehtävänsä. Hyvät työyhteisötaidot ovat vastuullisuutta ja rakentavuutta suhteessa esimieheen, työtovereihin, itseen ja työhön. Aktiivinen ote työn tekemiseen ja kehittämiseen ovat työyhteisötaitoisen työntekijän ominaisuuksia. Myönteinen ja rakentava asenne sekä avoimuus puuttua asioihin ohjaavat työyhteisötaitoista työntekijää. Työyhteisötaidot tukevat nimenomaan ajatusta, että työntekijä on itse vastuussa omasta käyttäytymisestään ja hyvinvoinnistaan. Hyvinvoiva työntekijä hallitsee työyhteisötaitoja, omaa hyvän itsetuntemuksen ja huolehtii itsestään. (Vesterinen 2010, 116 - 117.)

Alkukartoituksesta nousi työyhteisötaitojen kehittämistarpeita liittyen sitoutumiseen, vastuunottoon, motivaatioon, asenteeseen sekä ihmissuhdetaitoihin. (ks. liite 3) Kehittämistyön yksilötasolle valittiin kolme työyhteisön jäsentä projektiryhmään, joiden kanssa keskustelemalla lähdimme suunnittelemaan yksilötason kehittämissykliä, jolla lähdimme vastamaan näihin edellä esitettyihin kehittämistarpeisiin. Tavoitteena oli keskustelujen kautta löytää menetelmät, joiden avulla kehitetään työntekijöiden valmistautumista kehityskeskusteluihin haastaen heidät refleктоimaan. Keskustelujen taustalla olivat omat kokemukset työelämästä. Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa keskustelu on muutoksen aikaan saamisen keino, jossa ihmisten kokemustieto on muutoksen voimavarana ja työyhteisön jäsenet osallistetaan keskusteluun (Lahtonen 1999, 201 - 204).

Työhyvinvoinnin kirjallisuuteen perehtyessämme löysimme työssä jaksamiseen liittyvän teoksen, jossa oli valmiita ”testejä” omien työyhteisötaitojen arvioitiin. Jabe (2010, 94 - 95, 105 - 107) on kirjassaan esittänyt testejä, joiden avulla voi reflektoida omaa asennoitumistaan ja toimintaansa työssä. Oletko hyvä työtoveri? -testi suuntaa ajattelun vastaajan omaan toimintaan työyhteisössä. Puhuttaessa työn imusta, tarkastellaan työntekijän kokemuksia työstä. Työn imulla tarkoitetaan myönteistä suhtautumista ja sitoutumista työhön. Koetko työn imua? -testin avulla kartoitetaan työnimua lisääviä tekijöitä ja tätä kautta voidaan selvittää työntekijän motivoitumista työhön.

Testien tarkoituksena oli haastaa työntekijät refleктоimaan omaa työtään, kokeeko siinä työn imua sekä millainen työtoveri itse on. Näiden testien taustalla on nähtävissä työyhteisötaidot, joiden avulla saavutetaan työn imua ja hyvää työtoveruutta. Projektiryhmän keskusteluissa nousi esiin, etteivät työntekijät koe mielekkääksi vastata laajoihin kirjallisiin kysymyksiin. Määrittelimme testien vastausvaihtoehdoiksi kyllä ja ei. Vastausten pohtiminen kysymyksiin käynnistivät reflektion omista työyhteisötaidoista. Yksilön oppiminen ja muutos työyhteisötaidoissa on kiinni yksilöstä itsestään. Nämä valitut testit liitettiin nykytilan arviointilomakkeisiin, johon koottiin työntekijöille kehityskeskusteluun edellytetyt, esitettävät valmistautumislomakkeet. (Liite 6.)

Tällä kehityskeskustelujen valmistautumisen suunnittelulla ja kehittämisellä pyrimme edistämään keskustelujen onnistumista tavoitteiden mukaisesti. Kehityskeskustelun onnistumisen edellytys on huolellinen valmistautuminen keskusteluun (Nurmeksela, Koivunen, Asikainen & Hupli 2011, 23). Aika kehityskeskustelulle on rajallinen. Jos työntekijä ei ole reflektoinut omaa nykytilaansa etukäteen, keskustelussa ei päästä välttämättä tavoitteiden asettamisen ja todellisten tarpeiden arvioinnin tasolle.

### 3.3 Työyhteisötaitojen kehittäminen kehityskeskusteluiden avulla

Pohtiessamme työyhteisötaitojen kehittymisen tukemiseen keinoja olemassa olevista johtamistyönmenetelmien näkökulmasta, päädyimme arvioimaan kehityskeskustelujen merkitystä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kehityskeskustelut mahdollistavat henkilöstön kannustamisen työyhteisötaitojen reflektointiin ja keskustelemaan johtamisen toteuttamiseen. Kehityskeskustelut edistävät myös alkukartoituksesta nousseita tarpeita kehittää palautteen antoa työyhteisöissä sekä työyhteisöjen kommunikointia.

Kehityskeskustelu on yksi johtamistyönmenetelmä, jolla on merkitystä työntekijöiden työhyvinvointiin (Kanste 2011, 34). Kehityskeskustelut edistävät työhyvinvointia, kun ne koetaan hyödyllisinä ja onnistuneina sekä ammatillisen kasvun että työyhteisöjen toimivuuden kannalta. Huonosti onnistuneen ja hyödyttömänä pidetyt keskustelut ovat työntekijän hyvinvoinnin kannalta huonompi asia kuin se, ettei kehityskeskusteluja pidettäisi lainkaan. (Kanste 2007, 346 - 347.)

Kehityskeskusteluissa esimiehellä on mahdollisuus keskustelun ja kysymyksien kautta saada kokonaiskuva oman työyhteisönsä tilanteesta. Tämä auttaa esimiestä tulevaisuuteen suuntautuneessa johtamisessa. Kehityskeskustelujen avoin vuorovaikutus mahdollistaa palautteen puolin ja toisin. Rakentava ja riittävä palaute on mahdollisuus molempien osapuolien kehittymiselle ja hyvinvoinnille. (Meretniemi 2012, 23 - 25; Kanste 2007, 346.) Kehityskeskustelujen onnistumisen edellytykseksi nouseekin onnistunut vuorovaikutus ja dialogi. Kehityskeskustelujen laatua voitaisiin kehittää tarkistamalla kehityskeskusteluohjeita sekä parantamalla esimiesten ja työntekijöiden keskustelutaitoja ja -valmiuksia (Ruoranen 2010, 158 - 159).

Onnistunutta keskustelua määritellään puhumisella toisen kanssa ei toiselle (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 12 - 13). Yhteisessä dialogissa tavoitellaan yhteistä ymmärrystä, mikä edellyttää molempien osapuolien avoimuutta toisen ajatuksille. Dialogin onnistuminen perustuu merkityksiä etsivälle kuuntelemiselle, jolloin toisen kertomaa arvostetaan ja toinen nähdään omien kokemustensa asiantuntijana. Dialogissa ihmisten ei tarvitse olla samaa mieltä asioista vaan tärkeintä on toisen osapuolen kunnioitus ja toisen kokemusten arvostus. Dialogin onnistumiseen vaikuttaa myös puhuminen, se kuinka aidosti puhuu omista kokemuksistaan. (Juuti 2010, 33 - 35.) Avoin dialogi tarjoaa osallistujalleen vapaaehtoisen muuttumisen ja kehittymisen mahdollisuuden. Dialogin avulla keskusteluja vietäessä ei käytetä esimiehenä perinteistä valtaa, vaan tavoitellaan työntekijöiden itsensä johtamistaitojen vahvistumista. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 20, 28.)

Kehityskeskustelujen avulla voidaan selkiyttää henkilöstölle yksikön toiminnan tavoitteet. Kehityskeskusteluja voi hyödyntää myös toiminnan suunnittelussa, tulevaisuuden haasteisiin vastaamisessa ja toiminnan arvioinnissa sekä muutoksen hallinnassa. Kehityskeskustelut ovat merkittäviä palautteen antamisen ja saamisen foorumeita sekä systemaattisen arvioinnin mahdollistajia. Kehityskeskusteluilla on merkitys myös työhyvinvoinnin tukemisessa. Keskustelutilanteet antavat esimiehelle mahdollisuuden työntekijän motivointiin, kannustamiseen sekä voimavarojen ja jaksamisen kartoittamiseen. (Nurmeksela ym. 2011, 28 - 29.)

Ruorasan (2011, 139 - 141, 158) tutkimuksen mukaan, työntekijät pitävät kehityskeskusteluissa tärkeimpinä aiheina työssä onnistumista sekä tehtävään liittyvien odotusten ja työnteon edellytysten käsittelyä. Esimiehet pitävät tärkeimpinä aiheina yksikön perustehtävää, kehittämistä, tavoitteita, palautetta, työhyvinvointia ja työyhteisön sisäisiä asioita. Se, mitä kehityskeskustelut sisältävät ja mikä niiden tarkoitus on, olisi hyvä määritellä tarkasti.

Kehityskeskustelujen tarkoituksena on organisaation kehittäminen ja se voi tapahtua vain yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Kun työntekijät kehittyvät ihmisinä ja ammatissaan, samalla koko organisaatio kehittyy. Kehityskeskustelujen tavoitteet tulee olla molemmilla puolilla selvillä hyvissä ajoin ennen keskustelua, jotta molemmat osa-puolet ovat yhteisymmärryksessä keskustelun merkityksestä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 99 - 100.)

Esimiestason kehittämissyklissä tapasimme lähiesimiesten kesken viisi kertaa kehittämistyön aikana. Osastomme lähiesimiehet muodostuvat kuntoutusyksikön apulaisosastonhoitajasta sekä akuuttiyksikön kahdesta apulaisosastonhoitajasta. Esimiesten projektiryhmässä keskustelimme, kuinka kehityskeskustelua hyödyntämällä ja kehittämällä edistetään henkilöstön työyhteisötaitojen kehittymistä ja työhyvinvointia. Tavoitteena oli löytää jo olemassa olevasta johtamistyömenetelmästä tukea henkilöstön työhyvinvoinnin johtamiseen.

Kainuun maakunta -kuntayhtymässä on otettu käyttöön sähköinen kehityskeskustelulomake, joka ei vielä ollut käytössä työyhteisöissä. Olemassa oleva sähköisenlomakkeen ohjeistus ei tukenut tarpeeksi onnistuvaa kehityskeskustelun toteutusta, joten lähdimme suunnittelemaan kehityskeskustelua vaihe vaiheelta. Tärkeitä asioita kehityskeskustelujen onnistuneeseen toteutukseen kartoitimme kirjallisuuden sekä benchmarking käynnin avulla. Kajaanin ammattikorkeakoulun sosiaali- terveys- ja liikunta-alan kanssa toteutimme yhden suuntaisen kehityskeskusteluiden benchmarkkauksen. Ammattikorkeakoulussa kehityskeskustelut ovat kiinteä osa toiminnan suunnittelua, arviointia sekä henkilöstön osaamisen kehittämistä. Vertaisarviointikäynniltä sekä kirjallisuudesta löysimme omaa toimintaamme kehittäviä ja tukevia asioita, joita otimme huomioon suunnitellessamme omien työyhteisöjemme kehityskeskusteluprosesseja.

Osaamisen kehittämisen suunnitelmallisen ja säännöllisen toteuttamisen tueksi otimme käyttöön vuosikellon aikatauluttamaan koko osaamisen kehittämisen prosessia. (Liite 7.) Kehityskeskustelujen läpiviennin tueksi kehityskeskusteluprosessi mallinnettiin vaihe vaiheelta, jotta sähköisen kehityskeskustelulomakkeen käyttö dokumentoinnissa ja keskustelun runkona olisi hyödynnettävissä. (Liite 8.)

Työntekijöiden valmistautumiseen kehityskeskustelua varten koottiin nykytilan arviointilomakkeet. Kliinisen osaamisen taitoja ja perustyön hallintaa arvioimme osaamisen kartoittamisen lomakkeella, joka oli tehty aiemmin työyhteisöissä toteutetussa opinnäytetyössä (Parkkisenniemi 2010). Tämä kartoitus kuvasi niitä osaamisen alueita, mitä tarvitaan juuri omassa

työyksiköissämme. Tämän lisäksi työntekijöiden valmistautumiseen kuului yksilötason projektivastaavien kanssa valitut ”Koetko työn iloa?” ja ”Oletko hyvä työtoveri?” testit. (ks. liite 6.) Kehityskeskusteluprosessia halusimme avata henkilöstölle yhteisellä työyhteisöpalaverilla. Palaverin tavoitteena oli sitouttaa henkilöstö kehityskeskusteluihin, oman osaamisen arviointiin, kehittämiseen ja tuoda esiin kehityskeskustelujen tarkoitus ja tavoitteet. Liitteessä 9 on palaverin diaesitys.

Kehityskeskusteluja varten avasimme myös yksiköidemme strategian konkreettisiksi tavoitteiksi, jotta voimme sitouttaa kehityskeskusteluissa henkilöstön yhteisiin tavoitteisiimme. Strategian käsittelyn aloitimme ensin pohtimalla tulokorttimme sisältöä esimiesten kesken. Tämän jälkeen tammikuussa 2012 ylläkärimme veti strategiapalaverin, jossa esitettiin kuusi tulevan kauden konkreettista tavoitetta toiminnallemme. Nämä tavoitteet annoimme kehityskeskusteluissa työntekijöille myös kirjallisena ja kävimme ne keskustellen läpi. Tavoitteena oli selkeyttää työntekijöille, mitä kukin tavoite jokaisen kohdalla merkitsee.

Työyhteisöä tulee johtaa yhteisellä strategialla, mikä rajaa ja ohjaa työyhteisön toimintaa. Työyhteisöllisessä johtamisen ajattelussa korostetaan työyhteisön monimuotoisuudesta nousevaa elinvoimaisuutta myös strategian työhön. Tässä merkitykselliseksi nousee tulevaisuutta koskeva yhteisöllinen vuoropuhelu, jota käydään työyhteisössä esimiehen ja työntekijöiden kesken. Yksilöllisen motivaation edistämisen rinnalla pyritään tuottamaan yhteisöllistä samansuuntaista liikettä strategia työtä tekemällä. Tässä työssä aktiivisia osallistujia ovat sekä esimies että työntekijät. (Jalava & Matilainen 2010, 68 - 70.)

Akuuttiyksikössä kehityskeskusteluihin varatut ajat oli nähtävillä, josta jokainen saattoi käydä varaamassa itselleen sopivan ajan. Keskusteluajoissa pyrittiin huomioimaan osaston toimintojen ruuhka-ajat sekä muut aikaa vievät asiat, kuten koulutukset ja työyhteisöpalaverit. Kuntoutusyksikössä oma esimies suunnitteli keskusteluajat työvuorosuunnitelmaan. Keskusteluille asetettiin aika tavoite niin, että ne tulee toteuttaa toukokuun loppuun mennessä.

Akuuttiyksikössä päädyimme pitämään kehityskeskustelut yhdessä, molempien apulaisosastonhoitajien osallistuessa keskusteluun. Tähän päädyimme siinä ajatuksessa, että jos olisimme jakaneet henkilöstön molemmille, eivät keskustelut olisi olleet tasavertaisia, koska olemme niin eri kokemuksen omaavia kehityskeskustelun vetäjiä. Yhdessä pidetyt keskustelut ovat kehittymisen mahdollisuus minulle uutena esimiehenä ja kollegalleni uusien ajatusten tuojana. Kuntoutusyksikössä on pienempi henkilöstömäärä kuin akuuttiyksikössä ja siellä keskus-

telut piti osaston oma apulaisosastonhoitaja. Kehityskeskustelut toteutettiin pääosin noudattaen etukäteen luotua toteuttamisrunkoa. (ks. liite 8.) Jokainen keskustelu toteutui kuitenkin jokaisella työntekijällä yksilöllisesti sen mukaan, mitä hän nosti itse keskusteluun.

Kehityskeskustelu prosessin arviointia suunniteltiin toteutettavan ryhmähaastattelun ja arviointipalaverin keinoin. Näihin ei kuitenkaan aikataulu enää loppukevään myötä riittänyt, joten päädyimme keräämään kehittämissyklimme arviointia Case -henkilöiltä, jotka valittiin satunnaisesti niin työntekijöiden kuin esimiesten joukosta. Heille esitettiin kirjallisesti tavoitteiden mukaiset kysymykset kehittämistyön onnistumisesta. Lisäksi esimiestason syklin arviointia toteutimme esimiesten kesken keskusteluinäytelmän lomassa. Seuraavassa luvussa tuon esille näitä henkilöiden antamia palautteita kursivoituina lainauksina. Tämä luku (3.4) kuvastaa konkreettisesti hankekirjoittamisen moniäänisyyttä tuomalla esiin kehittämistyön toimijoiden mielipiteitä arvioinnissa ja kehityskeskusteluiden edelleen kehittämisessä.

### 3.4 Keskustelevalan johtamisen haasteet ja mahdollisuudet

Työntekijöiden valmistautuminen kehityskeskusteluihin oli suunnitelmallista ja sillä pyrittiin vahvistamaan tasavertaista keskustelujen toteutusta. Tavoitteen asettelu keskusteluihin lähti työyhteisön tavoitteista. Valmistautumisesta lähtien huomioitiin työyhteisö sosiaalisena ja monimuotoisena toimintaympäristönä. Valmistautuminen oli työntekijän osaamista kartoittavaa niin ammattitaidon kuin työyhteisötaitojenkin osalta. Lomakkeet haastoivat työntekijän reflektoimaan ja tätä syvennettiin itse kehityskeskustelussa tasavertaisesti keskustellen.

Esittämällä työntekijöille etukäteen valmistautumislomakkeiden kautta kehityskeskustelujen sisältöä, loimme keskustelulle tasavertaisen asetelman, koska kaikki osapuolet tiesivät keskusteluun tullessa, mistä asioista tulla keskustelemaan. Kaksi työyhteisössä toteutettua palaveria, strategian käsittely- ja kehityskeskustelujen tavoitteen asettelu -palaveri, edistivät myös osaltaan tasavertaista osallistumista kehityskeskusteluihin.

Työntekijät olivat valtaosin valmistautuneet kehityskeskusteluihin ohjeistuksen mukaan. Tämä ennalta pohdittu osaamisen arviointi oli ohjannut työntekijä reflektoimaan omaa osaamistaan ja osaamisen kehittämisen tarpeitaan. Testit työnilosta ja työtoveruudesta, olivat herättäneet ajatuksia työyhteisön toimivuudesta ja omasta suhteestaan työstä. Työyhteisötaitoja kartoittavat testit herättivät keskustelua niin työyhteisössä henkilöstön kesken kuin itse kehi-

tyskeskusteluissakin. Kehityskeskusteluissa saadun palautteen mukaan reflektointi työyhteisötaitoista oli ainakin osalla työntekijöistä käynnistynyt. Kehityskeskusteluun valmistautumisen kautta voidaan haastaa työntekijät refleктоimaan oman osaamisensa eri osa-alueita. Työntekijän reflektointia voidaan syventää tasavertaisella dialogilla kehityskeskusteluissa.

Työntekijälle oli jäänyt keskustelusta kannustava ja yhteisöä tukeva kokemus, jota hän kommentoi seuraavasti. *”Nykyisessä kovassa, usein pakkohtaisessa, urakaluonteisessa työnteossa kannustaminen ja ”yhteen hiileen -puhuttamisen” -ideologia ovat tärkeitä että jaksetaan. Ettei käy niin, että työ imie kaiken mehun ja muulle elämälle ei jää voimavaroja.”* Tämä vastaus kuvastaa hyvin yhteisöllisyyden kantavan voiman merkitystä yksilöiden työhyvinvoinnille. Vastauksesta nousee esiin näkemys, että kannustavat kehityskeskustelut edistävät myös työyhteisön yhteishengen ja yhteisöllisyyden kehittymistä.

Palaute siitä, onko työ tehty hyvin, on tärkeää motivaation kannalta. Tarvitsemme myös tunnetta että saamme vaikuttaa työhömmä. Tärkeää on kokea sosiaalista yhteenkuuluvuutta, aitoa arvostusta työyhteisön jäsenenä. Haluamme tehdä myös merkityksellistä työtä, joka on tärkeää yhteiskunnalle tai yksilöille. Sisäiset palkkiot tulevat itse työstä. Jaksakseen pitkään työelämässä työntekijät tarvitsevat sisäistä motivaatiota työhön. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 6-7.)

Kehityskeskustelujen toteuttaminen on johtamistyömenetelmä, jolla edistetään suunnitelmallista ja systemaattista työyhteisön ja henkilöstön osaamisen kehittämistä. Kehityskeskustelujen avulla esimies saa tietoa yksilöiden osaamisesta ja näin ollen pystyy yhdessä työntekijän kanssa keskustelemaan työnkuormittavuuteen ja työn hallintaan liittyvistä tekijöistä, jotka vaikuttavat merkittävästi yksilön työhyvinvointiin. Kehityskeskustelujen kautta työntekijä pystyy vaikuttamaan omaan kehittymiseensä, mikä myös lisää työhyvinvointia. Onnistuneet kehityskeskustelut edistävät työntekijöiden työhyvinvointia.

Johtamisen tarkoituksena on luoda edellytykset oppimiselle, innovaatiolle, luovuudelle ja yhteistyön kehittämiseksi. Osaamisen kehittämiseen kannustava ja motivoiva johtaminen ylläpitää ja lisää työhyvinvointia sekä kannustaa myös työntekijöitä pohtimaan toimintatapoja sekä oman työn hallintaa ja ammattitaidon ylläpitämistä. Henkilöstön osaamisen vahvistaminen niin ammattitaidon kuin työyhteisötaitojen osalta lisää työyhteisöjen ja koko organisaation osaamis-pääomaa ja voimavaroja. (Lahti 2008, 92.)



Kuunteleminen on esimiehen tärkein työväline johtamisen edellyttämässä vuorovaikutuksessa ja kuuntelemisen avulla myös työyhteisön ymmärtäminen mahdollistuu. Kuuntelemisen avulla voimme viestiä toiselle arvostusta ja välittämistä. Kuuntelutaito on merkittävä myös kehityskeskustelujen onnistumisen kannalta. (Wink 2010, 56 - 57.) Kehityskeskusteluista esimies saa merkittävää tietoa työntekijöiden ajatuksista ja sitä kautta työyhteisön tilasta, mikä on merkittävä etu, kun suunnitellaan työhyvinvoinnin edistämistä. Työyhteisön jäseniä kuuntelemalla on itselle herännyt käsitys työyhteisön tilasta. Siitä, mitä ihmiset siellä tuntevat ja kokevat. Kehityskeskustelut ovat avanneet uuden ulottuvuuden ja mahdollisuuden keskustelun kautta kuunnella työntekijöitä. Työntekijöiden sisäiset toiveet, motivaatio ja ajatukset heijastuvat keskusteluun työstä. *”Kehityskeskustelut paransivat näkemystä työntekijän kokonaistilanteesta. Tämä puolestaan edistää johtamisosaamista ja antaa sille hyvät perusteet.”*

Kun ymmärtää työyhteisön syvempiä rakenteita, jotka muodostuvat jokaisen yksilön kokemuksista, oppii kuuntelemaan työyhteisön päivän kuulumisia myös päivittäisissä vuorovaikutustilanteissa. Yksilöiden käyttäytymisestä on tulkittavissa, mitä työyhteisön pinnan alla tapahtuu (Rovio, Nikkola & Salmi 2010, 87). Tämä on merkityksellistä esimiestyön kannalta. Esitin esimieskollegalleni kysymyksen, miten kehityskeskustelut edistivät hänen johtamisosaamistaan työyhteisötaitojen kehittämisen näkökulmasta. *”Esimiehellä on mahdollisuus kysyä keskustelun kuluessa työntekijän työyhteisötaitoista ja mahdollisuus käydä näitä läpi työntekijän kanssa, mikä auttaa esimiestä suuntaamaan johtamisosaamistaan niin, että työntekijän työyhteisötaidot kehittyisivät. Myös kehityskeskustelun aikana esimies voi hienotunteisesti auttaa työntekijää oivaltamaan omat kehittämistarpeensa.”*

Kehityskeskustelujen onnistunut toteutus tukee henkilöstöjohtamista edistäen esimiehen mahdollisuuksia hallita inhimillisiä voimavaroja (Nurmeksela ym. 2011, 23; Kanste 2007, 346). Lähiesimiehen tulee tuntea alaisensa, osata johtaa heitä yksilöllisesti, tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti sekä osata motivoida heitä arjessa ja muutoksissa (Lahti 2008, 70). Ihmisten erilaisuuden ymmärtäminen vahvistuu kehityskeskustelujen myötä. Samalla esimiehelle muodostuu kokonaiskuva henkilöstöstä, mikä auttaa näkemään työyhteisön voimavarat paremmin.

Kehityskeskustelujen onnistuminen edellyttää esimieheltä kommunikointi- ja vuorovaikutustaitoja. Kaikki työntekijät eivät ole samanlaisia ja toiset eivät välttämättä kerro suoraan omia ajatuksiaan. Kuuntelemisen taidon lisäksi on tärkeää osata myös kysyä asioita oikealla tavalla. Kysymisen taidon merkitys korostuu erityisesti tilanteessa, jossa pitää ottaa puheeksi työntekijän

kijän ”ei toivottu” käyttäytyminen työyhteisössä. Oma kysymys on hyvä perustella omalla tunteella tai kokemuksella, jota toinen ei voi väittää vääräksi. Vaikeistakin asioista keskustellessa on tärkeää muistaa arvostaa toista ihmisenä. Ratkaisukeskeinen keskustelu pyrkii löytämään ratkaisuja ja parempia vaihtoehtoja tulevaisuuteen eikä syyllistämään työntekijää.

Kysymisen taito on yksi luovan dialogin perustaidoista. Rakentava kysyminen kohdistuu ihmisen vahvuuksiin heikkouksien sijaan. Kysymyksien tulisi aktivoida ajattelua ja edistää sitä kautta luovuutta ja kehittymistä. Esimiesten on hyvä muistaa, ettei kysyminen muutu kuulustelemiseksi. Työntekijöillä voi olla pelkoja auktoriteettiasemassa olevasta henkilöstä, vaikkei se olisi enää tämän päivän organisaatiossa todellisuutta. Onnistuneella dialogilla voidaan kuitenkin lisätä ja luoda luottamusta työntekijän ja esimiehen välille ja näin ollen osapuolien molemminpuolinen arvostus kasvaa. Dialogissa ei ole oikeita eikä vääriä vastauksia, eikä kenenkään vastaus ole parempi kuin toisen. Samoin kysymykset ovat aitoja, kysyjälleen tärkeitä eikä huonoja tai vääriä. Kysymysten asettamista on hyvä miettiä, siten ettei kysymykset johdatteliisi vastaajaa vaan olisivat asettelultaan neutraaleja ja eri vaihtoehtoja sallivia. (Wink 2010, 58 - 62.)

*”Kun kehityskeskustelu parantaa esimiehen kokonaiskuva työntekijästä, se samalla antaa esimiehelle ymmärrystä työntekijä kohtaan. Kehityskeskustelussa voidaan sopia työntekijän kanssa työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä ja kerrata jo sovitut. Samalla voidaan valottaa työntekijälle myös koko työyhteisön kokonaisuutta. Esimerkiksi, miten huomioidaan toisten työhyvinvointi ja heidän kanssaan tehdyt sopimukset.”*

Keskustelevaa johtamista kuvataan henkilö- ja ratkaisukeskeiseksi toiminnaksi. Esimies ratkaisee työntekijöidensä kanssa työssä eteen tulevia ongelmia sekä tukee työntekijöitään henkilökohtaisella urallaan. Kehityskeskusteluissa voidaan etsiä ratkaisuja kehittämistarpeisiin keskustelun kautta pohtien aiempia kokemuksia. Työntekijällä ja esimiehellä on yhdessä enemmän voimavaroja ja osaamista ongelman tarkastelemiseen kuin kummallakaan yksinään. (Juuti 2010, 30 - 33.)

Kehityskeskusteluihin velvoittaminen herätti yksilöissä erilaisia tunteita. Jotkut kieltäytyivät osallistumasta keskusteluihin, vaikka niiden kerrottiin olevan kaikkien velvollisuus. Tämä herätti pohtimaan sitä, mikä näiden yksilöiden tunnereaktioiden takana mahtoi olla. Onko kehityskeskusteluista aiempi kokemus ikävä? Pelottaako työntekijää esimiesten kanssa keskusteleminen? Onko työntekijällä jotain ongelmia työn hallinnan kanssa tai muuten työssä? Tulisi-

ko esimiehenä olla huolissaan työntekijän jaksamisesta vai onko taustalla vain väärinymmärrys? Jokainen yksilö toimii työyhteisössä omien kokemustensa pohjalta, mutta myös työyhteisöllä voi olla oma historiansa joissain asioissa, mikä heijastuu nykyiseen toimintaan. Esi-  
miesten kanssa keskusteluissa näimme kuitenkin tärkeäksi pitää kiinni yhdessä sovituista ta-  
voitteistamme keskustella kaikkien kanssa. Sillä halusimme selvittää kielteisten reaktioiden  
takana olevat syyt, jotteivät ne jäisi ”kytemään” työyhteisöön.

Työyhteisöt pitävät sisällään jäseniä, jotka käyvät läpi omaa yksilöprosessiaan. Erilaiset tilan-  
teet aktivoivat jatkuvasti tunteita, ajatuksia ja käyttäytymistä. Yksilöt käyvät jatkuvaa vuoro-  
puhelua toisten ja sisäistä puhelua itsensä kanssa. Yksilöt saattavat juuttua ajatuksissaan jo-  
honkin kiinni ja tällaista on vaikea ulkoapäin huomata. Työyhteisössä toimiessa nousseet tun-  
teet yksilö saattaa kätkeä tai ilmaista niitä ainoastaan epäsuorasti. Yksilölliset prosessit kuten  
tunteet ja sisäinen puhe vaikuttavat yksilön suoriutumiseen työyhteisössä. Jos yksilö ei osaa  
tunnistaa omia tunnereaktioitaan ja sisäistä ääntään, on niihin puuttuminen ja niiden käsitte-  
leminen hankalaa. Yksilön kasvu voi vaatia esimiehen puuttumista asiaan ja palautteen anta-  
mista. (Rovio, Nikkola & Salmi 2010, 87 - 95.)

Kerätessäni palautetta työntekijöiltä ja esimiehiltä esitin myös kysymyksen, miten kehityskes-  
kusteluja tulisi edelleen kehittää työntekijän ja esimiehen näkökulmista? Eräs työntekijä kuva-  
si kehittämisen tarvetta seuraavasti. *”Kehityskeskustelujen tulisi olla säännöllisiä, joissa sinuttaisiin  
myös edellisen kehityskeskustelun antia, ovatko jotkut asiat muuttuneet ja varsinkin jos työntekijällä on  
selkeät kehitymisalueet ja tavoitteet, miten niihin on päästy. Kaiken kaikkiaan kehityskeskustelujen tulisi  
olla molemmille osapuolille kannustavia, luoda uskoa tulevaan, ja toisaalta myös niin avoimia tilanteita,  
joissa kukin saa asiansa sanottua.”*

Keskustelimme esimies kollegani kanssa kehityskeskustelujen edelleen kehittämisen tarpeista.  
Näkemyksemme tämän kehittämistyön kokemuksen myötä on, että kehityskeskustelujen tu-  
lee olla säännöllinen osa lähijohtamista ja yksi merkittävä johtamistyömenetelmä. Kehitys-  
keskusteluista on hyötyä niin esimiehille kuin työntekijöillekin työhyvinvoinnin edistämiseksi  
ja ne ovat ainutkertaisia mahdollisuuksia keskustella kahden kesken työntekijän kanssa.

Johtajuutta jakamalla voidaan saavuttaa hyvin toimiva työyhteisö. Tämä tarkoittaa tiedon,  
tavoitteiden ja vastuun jakamista kaikille työyhteisön jäsenille, niin että jokainen näkee orga-  
nisaation toiminnan kokonaisuuden. Henkilöstön sitoutumista organisaation toimintaan  
edistetään johtamisella, jolla pyritään edistämään ihmisten kehittymistä sekä menestymistä

työssä. Sitoutunut työntekijän kykenee näkemään kokonaisuuden ja pystyy toimimaan yhteistyössä muiden ammattilaisten kanssa. Esimies, joka lähtee yhdessä kunkin työntekijänsä kanssa, etsimään hänen työhön ja ammattiin liittyviä vahvuuksia ja motiiveja, on edistämässä työyhteisön ja organisaation menestystä. (Juuti 2010, 24.)

### 3.5 Lähteet

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot: Menesty ja voi hyvin. WSOYpro. Helsinki.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi – Avain innovatiivisuuteen. Werner Söderström Oy. Porvoo/Helsinki. WS Bookwell Oy. Juva.

Ikola-Norrbacka, R. 2010. Hoitajien hyvinvointi perustuu hyvään hallintoon. Sairaanhoitaja 8/83. 45.

Isokorpi, T. 2006. Napit vastakkain. Ristiriidat, rajat ja ratkaisut. PS-kustannus. Jyväskylä.

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Yrityskirjat Oy. Vantaa.

Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen – Kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Hämeenlinna.

Juuti, P. 2010. Mitä tarkoitetaan keskustelevalle johtamisella? Teoksessa: P. Juuti & E. Rovio (toim.) Keskusteleva johtaminen. Otava. Helsinki. 25 - 36.

Kanste, O. 2007. Kehityskeskustelujen yhteys hyvinvointiin hoitotyössä. Hoitotiede 19/(6), 338 - 348.

Kanste, O. 2011. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. Tutkiva Hoitotyö 9/(2), 30 - 36.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Edita. Yritysjulkaisut.

Lahti, T. 2008. Johtamisen käytäntöjä. Teoksessa Osastonhoitaja ja johtaminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. 68 - 102.

- Lahtonen, M. 1999. Keskustellen parempaan työyhteisöön. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) ”Siinä tutkija missä tekijä” Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena kustannus. Juva. 201 - 219.
- Liukkonen, J. Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita. Prima Oy. Helsinki.
- Meretniemi, I. 2012 Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum. Helsinki.
- Nurmeksela, A. Koivunen, M. Asikainen, P. & Hupli, M. 2011. Kehityskeskustelut hoitotyönjohtamisen tukena. Tutkiva Hoitotyö 9/(4), 23 - 31.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. kirjapaja. Helsinki.
- Parkkisenniemi, S. 2010. Osaaminen ja hiljainen tietämys Kajaanin seudun sairaalassa - jaettu asiantuntijuus. Opinnäytetyö YAMK. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Kajaani. <http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17025/Parkkisenniemi%20Sirpa.pdf?sequence=1> (10.8.2011.)
- Poikela, E. & Järvinen, A. 2007. Työssä oppimisen prosessimalli oppimisen johtamisessa ja osaamisen arvioinnissa. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. WSOY. Helsinki. 178 - 197.
- Pursio, H. 2010. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen. Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava. Helsinki. 56 - 66.
- Ruoranen, R. 2011. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskusteluista. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere. <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-8346-2.pdf> (28.3.2012)
- Rovio, E. Nikkola, T. & Salmi, O. 2010. Yksilö ryhmässä ja yhteisössä. Teoksessa P. Juuti & E. Rovio (toim.) Keskusteleva johtaminen. Otava. Helsinki. 86 - 102.
- Ronhy-Östberg M. & Rosendahl S. 1998. Keskustelu kehittää. WSOY-kirjapaino. Juva.
- Simström H. 2009. Tunneälytaitoja voi oppia. Premissi. terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu 5. 28 - 29.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress. Painettu EU:ssa.

Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen. Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava. Helsinki. 11 - 44.

Vesterinen P-L. 2010. Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen. Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava. Helsinki. 111 - 120.

Wink, H. 2010. Dialogi ja keskusteleva johtajuus. Teoksessa P. Juuti & E. Rovio (toim.) Keskusteleva johtaminen. Helsinki. Otava. 54 - 65.

#### 4 YHTEISÖLLINEN KEHITTÄMINEN TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISEKSI

Tämä artikkeli kuvaa kehittämistyömme työyhteisötason syklin kehittämistä. (Liite 10. kuvio 6.) Tavoitteena tässä kehittämissyklissä oli kehittää työntekijöiden vuorovaikutustaitoja ja valmentaa työyhteisöä tasavertaiseen keskusteluun. Lisäksi tavoitteena oli kehittää työyhteisöjen arjen toimintaa ja yhteistyötä edistämään työhyvinvointia. Tarkoituksena oli toteuttaa vuorovaikutuskoulutukset tukemaan yksilöiden vuorovaikutustaitojen kehittymistä sekä toteuttaa yhteisöllistä kehittämistä luovan ongelmanratkaisun menetelmin. Tämä artikkeli rakentuu syklin kulun mukaisesti, jossa oli useampia kehittämistyön interventioita. Artikkelialkaa työyhteisön yhteisöllisyyden ilmiöön perehtymisellä, jota seuraa vuorovaikutustaitojen kehittämisen prosessi suunnittelusta reflektointiin ja sen jälkeen kuvaan luovan ongelmanratkaisuprosessin vaiheet työyhteisön toiminnan kehittämisen interventioina. Lopputulemana on kehittämisprosessien yhteenvedo, mihin kehittämistyössä on tultu ja miten tästä jatkamme.

##### 4.1 Työyhteisön yhteisöllisyys edistää työhyvinvointia

Yhteisö on joukko yksilöitä, jotka yhdessä ovat enemmän kuin siinä olevat yksilöt. Työyhteisöllä tarkoitetaan työpaikan henkilöiden muodostamaan kokonaisuutta. Yhteisö määrittää tiettyjä pelisääntöjä ja normeja. Yksilö tuo oman vaikutuksensa yhteisöön omilla tekemillään valinnoillaan. Yhteisöllisyys on tunnetila, joka pohjautuu yksilöiden vapaaehtoisuuteen. Yhteisöllisyyttä voitaisiin kuvata sanalla kiinnostus, joka kohdistuu työhön, työyhteisön toimintaan ja osallistumiseen yhteisön hyväksi. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 12 - 13.)

Yhteisöllisyys kuvaa työyhteisön sosiaalista ulottuvuutta, jossa ihmisten kokemukset, toimintatavat ja ajattelu muodostavat itse työyhteisön. Yhteisöllisyys on työyhteisön henkinen tila, joka muodostuu jokaisessa pidempään toimineessa työyhteisössä. Yhteisöllisyys edellyttää yksilöitä, jotka ovat tietoisia omista reaktiotavoistaan, tarpeistaan ja tavoitteistaan. Toimivana yhteisön jäsenenä tulee ymmärtää yksilöllisyyttä, yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutuksen olemusta. Yhteisöllisyys näkyy ihmisten eleissä sekä kielessä, jota työyhteisössä puhutaan. Yhteisen kielen kautta koetaan yhteen kuuluvuutta työyhteisöön. Yhteisöllisyyteen kuuluu turvallisuuden tunne, jolloin yksilö kokee kuuluvansa johonkin. Yhteisöllisyyden toteutuessa ihminen

kokee, että tämä on minun työyhteisö ja minä olen osa sitä. Yksilön osallistuminen ryhmässä on merkittävä tekijä yhteisöllisyyden kokemisessa. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 16 - 17; Mc-Millan & Chavis 1986, 10 - 11.)

Koivumäki (2008, 110 - 118) tarkastelee laajasti yhteisöllisyyttä ja luottamusta sekä niiden rinnalle sijoittuvia lähikäsitteitä. Näistä nousee esiin ilmiön moninaisuus ja näkökulmien runsaus. Merkityksellisintä kuitenkin on, että yhteisöllisyys syntyy yhteisössä olevista ihmisistä tunteineen ja se voi muodostua niin myönteiseksi kuin kielteiseksi. Yhteisöllisyys on dynaaminen tila, joka muuttuu ajan kuluessa siinä olevien ihmisten vaikutuksesta.

Hiilamo (2011, 4) kuvaa yhteisöllisyyttä yhteisön sosiaalisesti pääomaksi, joka ilmenee työyhteisöissä luottamuksena, vallitsevina normeina ja kykynä toimia yhteisten päämäärien hyväksi. Sosiaalinen pääoma helpottaa vuorovaikutusta, tehostaa yksilöiden toimintaa ja yksilöiden mahdollisuuksia saavuttaa tavoitteitaan.

Yhteisöllisyyteen kuuluu, että ymmärrämme tarvitsevamme työyhteisössä toisiamme päästäksemme yhteiseen tavoitteeseen. Yksilöllisyys ja yhteisöllisyys eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan toisiaan tukevia ulottuvuuksia. Hyvä työilmapiiri syntyy yhteisöllisesti ja siinä onnistuminen edellyttää johdon sitoutumista ja ohjausta. Samalla tulee arvioida johtamiskäytäntöjenkin toimivuutta. Jokaisella työntekijällä on vastuu onnistumisessa sitoutumisen ja aktiivisen osallistumisen kautta. Yhteisön jäsenten vastuuttamista edistetään tasa-arvoisella ja keskustelevalle johtamisella. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 19 - 20.)

Yhteisöllisyys ilmenee työyhteisössä taitona tarttua mahdollisuuksiin ja toiminta on läpinäkyvää. Työntekijöillä on vaikutusmahdollisuuksia ja vastuuta työstään. Yhteisöllisyys sisältää vastuuta ja vapautta, oikeuksia ja velvollisuuksia niin työntekijöille kuin johdollekin. Johtamisella on tärkeä vaikutus siihen, että työyhteisö etenee kohti yhteisöllisyyttä ja pitää sitä yllä, sillä yhteisöllisyys on kuin prosessi, joka etenee eikä pääty johonkin tiettyyn tilaan. Johdon antama tuki arvostuksen ja kannustuksen muodossa tukevat yhteisöllisyyttä ja työyhteisön jäsenet voivat olla ylpeitä yhteisestä suorituksestaan. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 20 - 21.)

Koivumäki (2008, 245) sai tutkimuksessaan tuloksiksi, että työyhteisön yhteisöllisyys ja työyhteisön sisäinen luottamus vähentävät stressin kokemista. Yhteisöllisyys edistää työyhteisön avointa viestintä ilmapiiriä. Tutkimustuloksista selvisi, että reilu kolmannes työnteon kannalta hyödyllisestä tiedosta kuullaan virallisissa tilanteissa, vajaa kolmannes puolivirallisissa



asiayhteyksissä ja loput epävirallisissa sosiaalisissa tilanteissa, kuten kahvitauot, lounaat ja satunnaiset käytäväkeskustelut.

Työyhteisön yhteisöllisyys rakentuu ja vahvistuu viestinnällä, mikä nostaa tärkeäksi työyhteisötaitojen alueeksi juuri viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Työyhteisöjen viestintä on murroksessa muuttuessaan yksisuuntaisesta viestinnästä kohti vuorovaikutteisuutta ja jokaisen vastuullista roolia. Se luo ja vahvistaa yhteisöllisyyttä, mikä on merkittävä voimavara tämän päivän ja huomisen työyhteisöissä. Yksilöiden välinen viestintä ja vuorovaikutus luovat työyhteisön sosiaalisen pääoman. Kieli ja puhe eivät ainoastaan heijasta todellisuutta vaan myös luovat ja muokkaavat sitä. Ymmärrämme asioita kuulemamme ja lukemamme sekä yhteisten keskustelujen kautta. Avoin keskustelukulttuuri rakentaa ja vahvistaa yhteisöllisyyttä ja on yksilöille mahdollisuus ilmaista itseään. (Juholin 2008, 12 - 13, 24.)

Yhteisöllisyys on voimakkaassa yhteydessä ”työn imuun”, joka kuvaa työntekijän sitoutumista työhön. Yleistynyt luottamus lisää yhteisöllisyyden kokemista työyhteisössä. Yhteisöllisyyden kokemista edistävät myös työroolien selkeys, avun saaminen, tyytyväisyys työaikajärjestelyihin sekä työtehtävien monipuolisuus. (Koivumäki 2008, 246.) Yhteisöllisyyden merkitys työhyvinvointiin on osoitettu ja sen syntyyn vaikuttava erilaiset työyhteisöjen sisäiset rakenteet. Tämä kehittämistyö osaltaan edistää myös työyhteisöjen yhteisöllisyyden kehittymistä.

Yhteisöt ovat jatkuvassa muutostilassa ja yhteisöllisyyden edellytyksiä ovat valmiudet yhdessä tekemiseen, tunnetaitavaan vuorovaikutukseen sekä sosiaaliseen kanssakäymiseen. (Paasivara & Nikkilä 2010, 75.) Tunnetaitavan vuorovaikutuksen sekä sosiaalisen kanssakäymisen taitoja on määritelty työyhteisötaitojen osa-alueena niin oman ja toisten roolin ymmärtämisen taitona kuin kommunikaatio- ja vuorovaikutustaitoina.

#### 4.2 Työyhteisötaidoista osaamista yhteisölliseen toimimiseen

Työyhteisötaidot sisältävät yhteistyö-, vuorovaikutus- ja kommunikaatiotaitoja sekä tunnetaitoja (Vesterinen 2010, 112 - 113). Näitä tunnetaitoja on kuvattu myös tunneälytaitoina. Iso-korven (2003, 68 - 70) mukaan tunneälytaitojen avulla yksilö tai ryhmä hyödyntävät tunneälyään. Tunneäly on jaettu viiteen osa-alueeseen ja niiden alatekijöihin. Tunneälyyn kuuluu oman persoonan tuntemus eli kyky ymmärtää omia tunteitaan ja käyttäytymistään. Tämä si-

sältää myös itsearvostuksen, omien tunteiden tiedostamisen, vakuuttavan tunteiden ilmaisun, kyvyn luottaa itseensä sekä itsensä toteuttamisen taidon.

Toisena tunneälynosa-alueena on kuvattu kyky suhtautua toisiin ihmisiin, ottaa sosiaalista vastuuta ihmissuhteista sekä ymmärtää muiden ihmisten tunteita. Kolmanneksi tunneälyihin kuvataan sopeutumiskyky, joka on todellisuudentajua, joustavuutta sekä ongelmanratkaisutaitoja. Neljäs osa-alue kuvaa paineensietokykyä eli kykyä selviytyä stressaavista tilanteista sekä taito hallita impulsiivista ja temperamentista toimintaa. Viides osa-alue on nimetty yleiseksi hyvinvoinniksi, joka sisältää ihmisen perusmielialan, optimismin ja tavan suhtautua elämään ja kyvyn nauttia elämästä. (Isokorpi 2003, 68 - 70.) Näitä tunneälytaitojen sisältöjä on löydetävissä myös työyhteisötaidot käsitteen määrittelyn sisältä. (ks. Liite 2.)

Työyhteisötaitoja voi kehittää harjoittelemalla yhdessä. Työyhteisötaitojen kehittyminen näkyy työyhteisöissä konkreettisesti esimerkiksi sairauspoissaolojen vähenemisenä ja työhyvinvoinnin kasvuna. Avoimella keskustelukulttuurilla voidaan tukea työyhteisötaitoisia työntekijöitä ja mahdollistaa näin työyhteisön puuttuminen ongelmakohtiin heti ennen kuin ne uuvuttavat työntekijöitä tai saastuttavat työyhteisön ilmapiiriä (Vesterinen 2010, 112 - 116). Tutkimusmetodologiana kommunikatiivinen toimintatutkimus edellyttää juuri avoimen keskusteluilmapiirin luomista. Keskustelulle täytyy järjestää aika ja paikka sekä luoda keskustelun eteneminen rakentavaksi. Kommunikatiivisen eli keskusteleavan kehittämisen periaatteita ovat keskustelun tasavertaisuus ja kaikkien vastuu osallistua keskusteluun. (Lahtonen 1999; Kuula 2001.)

#### 4.3 Vuorovaikutuskoulutukset työyhteisötaitojen kehittämisessä

Kehittämistyömme alkukartoituksesta yhdeksi kehittämistarpeeksi nousi kommunikaatio- ja vuorovaikutustaidot. Tähän haasteeseen lähdimme vastaamaan järjestämällä työyhteisöjen toimijoille vuorovaikutuskoulutukset, joiden tavoitteena oli tukea työntekijöiden vuorovaikutustaitojen kehittymistä. Tämä kehittämisprosessi muodostui suunnittelusta, johon sisältyi koulutusten järjestäminen. Suunnitelma konkretisoitui iltapäiväkoulutuksina lokamarraskuussa 2011 ja niitä arvioitiin palautekyselyssä joulukuussa 2011.

Vuorovaikutus muodostaa suuren osan elämästämme. Vuorovaikutustaidot työyhteisössä liittyvät yksilöiden väliseen tiedon välittämiseen, vaihtamiseen ja muokkaamiseen sekä uuden

tiedon luontiin. Itse eri yksilöiden tiedot ovat harvoin itsessään ristiriidassa vaan ongelmia aiheuttaa useimmiten se tapa, millä asiat ilmaistaan. Vuorovaikutustaitojen hallinta on myös tärkeä väline hyväksytyn aseman saamiseksi työyhteisössä. On selvää, että yhteisön jäsenten vuorovaikutustaidot laitetaan vielä suuremmalle koetukselle tilanteessa, jossa työyhteisön yksilöt vaihtuvat usein ja työnluonne on työskentelyä useiden ihmisten kanssa. Vähäiset vuorovaikutustaidot saattavat ajaa yksilön irti yhteisöstä tai yhteisöön pääsy ei onnistu lainkaan. Tällöin työntekijän irrallisuuden ja osattomuuden tunne kasvaa ja ihmisen työhyvinvoinnin kokemus heikkenee. Työyhteisön jokaisen yksilön vuorovaikutussuhteet luovat työyhteisön yhteiset vuorovaikutuskäytännöt, jotka voivat olla niin yhteisön toimivuutta tukevia kuin tuhoaviaakin. (Routarinne 2004, 17 - 18.)

Ei ole samantekevä, miten tulemme toimeen toisten ihmisten kanssa. Onnistunutta vuorovaikutusta kuvataan yhteisen sävelen löytymisen tilana, jossa ei olla yksin tai ristiriidassa toisen kanssa. Ihmiselle on tärkeä kokea olevansa osa itseään suurempaa kokonaisuutta. Onnistunut vuorovaikutus syntyy toisen ihmisen ja hänen kokemustensa arvostamisesta. Arvostava asenne vuorovaikutuksessa antaa tilaa itselle ja toisille. (Mäkirintala 2011, 165 - 168.)

Vuorovaikutustaidot eivät ole synnynnäisiä, vaan niitä opitaan ja niitä tulee kehittää. Usein oletetaan, että ihmissuhdealoilla työskentelevillä on hyvät sosiaaliset taidot, mutta näin ei useinkaan ole vaan ammatillisten vuorovaikutustaitojen puute näkyy nimenomaan työyhteisöjen ongelmina. Vuorovaikutustaitojen kehittämisen tarve ja merkitys on suuri työyhteisön onnistumisen kannalta. Vuorovaikutustaitojen kehittämisen haaste on asenteissa, jossa niitä ei nähdä merkityksellisenä osana ihmissuhdetyötä ja työelämätaitoja. (Routarinne 2004, 18 - 19; Isokorpi 2006, 16 - 17.)

Rakentava vuorovaikutus edellyttää osallistujiltaan aktiivista huomion suuntaamista toisten yksilöiden ilmaisuun. Sisäinen halu onnistua vuorovaikutuksessa ei riitä vaan ihmisen tulee tiedostaa oma ilmaisunsa, sillä kanssaihmiset lukevat ja tekevät tulkintojaan vastapuolen ilmaisun kautta. Kiinnittämällä huomiota omaan ilmaisuun voidaan välttää väärinkäsityksiä ja konflikteja vuorovaikutustilanteissa. (Routarinne 2004, 19.) Jokaisen ammattilaisen on kannettava oma vastuunsa vuorovaikutuksen onnistumisesta (Isokorpi 2006, 17).

Isokorpi (2006, 18) tuo esiin vuorovaikutustaitojen kehittymisen haasteellisuuden, sillä tunnetason muutokset vaativat nöyryyttä myöntää toimineensa väärin. Vuorovaikutustaitojen kehittämisessä tulee siis lähteä yksilön tunnetason ja tunneällyn kehittämisestä, jotta muutok-

set ovat aitoja ja pysyviä. Isokorven (2003, 242) väitöstutkimuksessa todetaan, että tunneälytaitojen kehittäminen vaatii usein totuttujen reaktio- ja ajattelumallien muuttamista. Tämän vuoksi tunneälytaitojen kehittäminen edellyttää tavanomaisesta poikkeavia opetusmenetelmiä. Tunneälytaitojen kehittämisessä ja oppimisessa korostuvat toiminnallisuus ja vuorovaikutteisuus, jotka onnistuakseen vaativat turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin.

Vuorovaikutustilanteiden kehittämistä on lähdetty edistämään näkökulmasta, että ihmisen ajattelu heijastuu ilmaisuun ja siksi pyritään kehittämistoiminnoilla vaikuttamaan ensin ihmisten asenteiden ja ajatusten muutokseen. Ajatus perustuu psykofyysiseen käsitykseen ihmisestä, jossa ihminen toimii sisältä ulospäin, ensin synnyttäen ajatuksen ja tunteen, joiden mukaan sitten ilmaistaan vuorovaikutuksessa muihin ihmisiin. Ajattelun muutoksia voidaan saada aikaan myös muuttamalla ohjeistetusti ensin ilmaisua, jotka synnyttävät uusia tunteita ja sisältöjä, ajatuksia ja havaintoja. Improvisaatioharjoitukset ovat tähän ajatuksia herättävään malliin pohjautuva vuorovaikutuksen kehittämisen keino. Toiminnalliset harjoitteet tarjoavat mahdollisuuden toimintaan, muutokseen ja oppimiseen. (Routarinne 2004, 19 - 21.) Lähdimme kartoittamaan toiminnallisten harjoitusten toteuttamismahdollisuuksia vuorovaikutustaitojen kehittämiseksi.

Pyysin koulutuksista tarjouksen Kainuun ammattiopisto KAO:lta, Aikuiskoulutuskeskus AIKOPA:lta sekä Routa ry:n teatteri- ja tanssitaiteen ammattilaisilta. Päädyimme valitsemaan koulutuksiimme vetäjiksi Routa ry:stä Teatteritaiteen maisteri, ohjaaja-näyttelijä ja kouluttaja Heikki Törmin, sekä Tanssitaiteen maisteri, koreografi-kouluttaja Kirsi Törmin. He molemmat olivat parhaillaan ”ihminen tavattavissa” -mentor koulutuksessa, joka on kirjailija-terapeutti Tommy Hellstenin perustama ohjelma, jonka tavoitteena on tukea ihmistä ja työyhteisöä sisäiseen kasvuun ja oman identiteetin löytämiseen. Vuorovaikutuskoulutuksiemme sisältö pohjautui kouluttajiemme mentor -koulutukseen sekä heidän taiteellisten vahvuuksien hyödyntämiseen. Koulutukset toteutettiin toiminnallisina 3 tunnin iltapäivinä.

Vuorovaikutuskoulutusten jälkeen kerättiin palautetta osallistujilta kyselyllä, jossa kysyttiin osallistujien kokemuksia omien käsitysten muuttumisesta vuorovaikutuskoulutuksen jälkeen. Kysymykset asetettiin kehittämistyön syklin tavoitteiden pohjalta sekä kouluttajien asettamien tavoitteiden pohjalta. Palautekyselyssä esitettiin 9 väittämää käsitysten, arvostusten ja ymmärryksen muuttumisesta. Lisäksi oli väittämiä omien vuorovaikutustaitojen arviointitaidoista sekä itsetuntemuksen lisääntymisestä koulutuksen myötä. Väittämien vastausvaihtoehtoina oli viisiasteinen Likertin asteikko, joka on kehitetty mittaamaan ihmisten asenteita.

(Holopainen, Tenhunen & Vuorinen 2004, 33). Lisäksi kerättiin koulutuksessa kävijöiden mielipiteitä siitä, tulisiko vuorovaikutuskoulutusta järjestää lisää työyhteisöissä. Palautekyselylomakkeessa oli tilaa myös vapaalle palautteelle koulutuksesta (Liite 11.).

Palautteen keruun toteutin työyhteisöjen taukotilassa ja kansliassa palautelaatikkomenetelmällä, joka on koettu toimivaksi menetelmäksi työyhteisöissä jo aiemmin. Palautekysely ajankohta oli vasta kaikkien viiden samansisältöisen koulutuksen jälkeen. Ensimmäiseen ryhmään osallistujilla oli koulutuksesta kulunut aikaa lähes kuukausi ja toisilta vähemmän. Palautelomake keräsi tietoa työntekijöiden kokemuksista vuorovaikutuskoulutuksista, mutta lomake toimi myös välineenä saada ihmisen reflektoimaan työyhteisötaitoja omalla kohdallaan.

Analysoin palautekyselyn vastaukset tilastollisesti SPSS-ohjelman avulla. Vein aluksi muuttujien arvot SPSS-ohjelmalle, jonka jälkeen syötin manuaalisesti paperiarkeille tuotetut vastaukset havaintomatriisille. SPSS-ohjelma on tilastollinen analyysiohjelmisto, jonka avulla voi käsitellä ja analysoida tilastollisia aineistoja. (Holopainen, Tenhunen & Vuorinen 2004, 13, 35 - 36). Tarkastelin tuloksia taulukoissa. Tutkimuksen tuloksia tiivistettäessä muuttujat voi havainnollistaa taulukoiden avulla. Näin tutkija tutustuu aineistonsa ja virhesyötöt paljastuvat. (Holopainen ym. 2004, 44.) Tarkastelin tuloksia frekvenssi- ja prosenttijakaumien pohjalta. Oleellista ei tässä aineistossa ollut vertailla muuttujia keskenään vaan ainoastaan arvioida työntekijöiden antamia arvoja eri muuttujille. Analysointi vaiheessa huomasin merkittävän eron osastojen tuloksissa, joten käsittelin osastojen tulokset erillään toisistaan. Käsittelimme palautekyselyn tuloksia työyhteisöissämme Koulutuspalaute -palaverissa, josta liitteessä 12 olevat diat.

Toiminnalliset koulutukset olivat uudenlainen oppimisen kokemus valtaosalle työntekijöistä. Koulutusten sisältöä ei etukäteen esitelty osallistujille, joten ensi kosketus toiminnalliseen oppimiseen tuli itse koulutuksessa. Uudenlainen oppimismenetelmä saattoi hämmentää osallistujia ja näin ollen koulutuksen tarkoituksen oivaltaminen saattoi jäädä. Kuten Isokorpi (2003, 243) toteaaakin toiminnalliset oppimisen menetelmät poikkeavat paljon totutusta ja sen vuoksi ne saatetaan kokea aluksi vaikeina ja työläinä.

Koulutuksen tavoitteena oli lisätä yksilöiden itsetuntemusta ja herätellä vuorovaikutuksen takana olevia ajatuksia. Vuorovaikutustaitojen taustalla yksilöillä ovat juuri tunneälytaidot, jotka ovat ihmisen sisintä ja herkintä aluetta. Se, kuinka tunneälytaitava henkilö on vaikuttaa siihen, kuinka hän oppii ja antautuu kehittymiselle koulutuksien ja käytännön kautta. Tämä

luo haasteen työyhteisötaitojen kehittämiseen, sillä aito muutos lähtee ihmisen sisimmästä tunteista, kokemuksista ja ajatuksista. Tunneälytaitojen kehittymisen käynnistyminen vaatii yksilöiltä nöyryyttä ja herkkyyttä lähteä reflektoimaan omaa käyttäytymistään ja näin ollen oppimiselle voi olla esteitä ennen kuin tuloksia saavutetaan. Yksilön kielteiset asenteet tai epävarmuus voivat olla merkittäviä esteitä kehitymiselle.

Mäkirintala (2011, 198) toteaa, että yksilön toiminnan muutoksiin tähtäävissä koulutuksissa on hyvä muistaa, ettei koulutus muuta kenenkään käyttäytymistä vaan yksilö itse. Jos oppimisasenne ei ole myönteinen, ei oppimista tapahdu. Tunneälytaidot aiheena saattaa herättää yksilöissä puolustusmekanismeja, jotka voivat hidastaa aluksi oppimista. Yksilöiden oppimiseen vaikuttavat aikaisemmat asenteet ja niihin liittyvät arvot. Oleellisinta oppimisprosessissa on tunneälytaitojen joko yksilöllinen tai yhteisöllinen tunteisiin kohdistuva reflektointi. (Iso-korpi 2003, 243.) Palautekyselyn väittämien kautta yksilöitä aktivoitiin reflektoimaan koulutuksen herättämiä tunteita ja kokemuksia. Yhteisen palautepalaverin osallistujia määrä jäi vähäiseksi, joten yhteisöllistä reflektointia ei merkittävässä määrin päästy käymään. Palautekyselyn tuloksista (liite 12) on kuitenkin nähtävissä se, että osalla työntekijöistä oli tapahtunut jossain määrin ajattelun, käsitysten tai ymmärryksen muutoksia työyhteisötaitoissa vuorovaikutuskoulutusten seurauksena.

Tunneälyn kehittämiseen liittyvillä koulutuksilla voidaan vahvistaa työntekijöiden mahdollisuuksia selviytyä ja jaksaa jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa, parantaa työtyytyväisyyttä, vuorovaikutustaitoja sekä ryhmätyövalmiuksia. Koulutukset eivät kata oppimista kokonaan vaan tunneälytaitojen oppiminen perustuu jatkuvaan ja tietoiseen kehittämisprosessiin. (Iso-korpi 2003, 273.) Koulutukset ovat yksi menetelmä työyhteisötaitojen kehittymisen tukemisessa.

Vuorovaikutuskoulutusten palautekyselytulosten osastojen välinen ero herätti pohdintaa työyhteisöjen yhteisöllisyyden tiloista ja henkilöstöjen vuorovaikutustaitojen lähtökohdista. Henkilöiden puolustusmekanismien herääminen, pelko yhteisöllisyyden tilan muutoksesta tai omien virheiden huomaamisesta, saattoivat olla estämässä koulutuksesta saatuja vaikutuksia. Yhteisöllisyyden tilasta riippuen yhteisön yhteinen ääni saattoi puhua vastauksissa enemmän kuin yksilöiden oma ajattelu. Sitä, kuinka aidosti ihmiset vastasivat kyselyyn, ei pysty tulosten pohjalta arvioimaan. Tätä eroa pohdittiin myös koulutuspalaute palaverissamme, jossa esiin nousseita ajatuksia kuvaavat seuraavat kommentit palaverista.

*”Kehittämistyön vetäjän läsnäolo akuuttiyksikössä on voinut vaikuttaa koulutuspalautevastauksiin ja yleensä kehittämistyön osallistumisaktiivisuuteen. Koulutuksen tavoitteet ovat saattaneet olla akuuttiyksikössä selkeämmät, koska akuuttiyksikössä on käyty keskustelua epävirallisilla keskustelufoorumeilla koulutuksesta.”* ”Olisiko kehittämistyön vetäjän työajan jakaminen akuutti- ja kuntoutusyksikön kesken edistänyt kehittämistyön onnistumista molemmissa yksiköissä?” Nämä ovat tärkeitä huomiota pohdittaessa kehittämistyön vaikutuksia. Viestinnän varmistaminen kaikkiin yksiköihin on kehittämistyön onnistumisen kannalta merkittävää.

*”Työyhteisöjen - ja työn luonne sekä kokemukset vuorovaikutustilanteista ovat erilaisia osastoillamme.”* Nämä työympäristöjen erilaisuuden ovat voineet vaikuttaa työntekijöiden vuorovaikutustaitojen harjaantumiseen. Akuuttiyksikössä on potilasvaihtuvuus suurta ja työyhteisön koon ollessa lähes kaksinkertainen kuntoutusyksikköön nähden aiheuttaa se myös suuren haasteen vuorovaikutustaitojen hallinnalle. Nämä työympäristöjen tosiasiat ovat muokanneet molempien työyhteisöjen yhteisöllisyyden tiloja.

Vuorovaikutuskoulutukset olivat alkusysäys työyhteisön jäsenten vuorovaikutustaitojen kehittämiseksi. Vuorovaikutuskoulutuksista saamamme kokemuksen myötä voimme keskustella arjen vuorovaikutustilanteiden haasteista ja mahdollisuuksista. Vuorovaikutuskoulutusten jatkamista voidaan suunnitella tulevaisuudessa esimerkiksi työyhteisöjen liikuntailtapäivien yhteyteen.

#### 4.4 Työhyvinvoinnin yhteisöllinen kehittäminen luovilla ongelmanratkaisumenetelmillä

Työyhteisötason kehittämissyklissä lähdimme kehittämään myös arjen yhteistyön onnistumista alkukartoituksessa nousseiden kehittämistarpeiden mukaisesti. Työyhteisön toiminnan sujuvuutta heikentävät epäkohdat vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Lähdimme kehittämään arjen ongelmia yhteisesti, koska arjen toiminta muodostuu työyhteisön kaikista toimijoista. Arjen ongelmien ratkaisemiseksi tarvitaan luovuutta, jotta toimintaa voidaan kehittää työn ohessa ilman lisäresursointia.

#### 4.4.1 Luovat ongelmanratkaisumenetelmät osaksi arjen kehittämistä

Työyhteisön kehittäminen on yhteisöllistä oppimista, mikä tarkoittaa työyhteisön yhdessä oppimista koko yhteisön kehittämiseksi. Oppiva työyhteisö kuvaa yhteisöllisyyttä ja mahdollisuutta hyödyntää kaikkien yksilöiden oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Työyhteisö oppii ihmisten kautta ja siitä ovat vastuussa kaikki jäsenet. Oppimisen edellytyksenä on aktiivinen vuorovaikutus ja luottamuksen ilmapiiri. Toisaalta yhdessä kehittämällä ja yhteisten oppimiskokemusten kautta voidaan kehittää samalla myös yhteisöllisyyttä tukevaa ajatuksia sallivaa ilmapiiriä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 17 - 19.)

Tarvitsemme luovuutta kyetäksemme toimimaan jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä. Luovuus on taitoa toimia tilanteen mukaan, eikä aina samalla tavoin. Luova ote työssä viittaa ihmisen perusvalmiuteen ajatella ja toimia joustavasti tavoitteiden saavuttamiseksi. Luova ongelmanratkaisu edellyttää monipuolista ja moniulotteista ajattelua. (Mäkirintala 2011, 179 - 182.) Luovuuden hyödyntämisen haasteita ovat muun muassa sisäisen motivaation puute, pelko hämmennyksestä tai kärsivällisyyden puute (Mäkirintala 2011, 194). Luovan ongelmanratkaisuprosessin ehtona on jäsenten myönteinen asenne. Tähän kuuluu asioiden ja ideoiden tasapuolinen käsittely sekä ongelmien näkeminen haasteina. (Keskinen 2009, 59.)

Luovia ongelmanratkaisumenetelmiä voidaan hyödyntää, kun halutaan kehittää työyhteisöä luovasti. Luovan ongelmanratkaisuprosessi muodostuu 1. ongelman huomaamisesta, 2. siihen liittyvien tosiasioiden ja näkemysten tunnistamisesta, tavoitteen asettelusta ja visioimisesta, 3. lähestymistapojen ja ideoiden tuottamisesta, 4. ideoiden arvioimisesta ja ratkaisun valitsemisesta, 5. hyväksyttämisestä sekä 6. toteuttamisesta. Tämä prosessi ei etene ehdottomasti lineaarisesti vaan voi sisältää paluuta aiempaan vaiheeseen ja sillä tavalla muodostua jokaisen ongelman kohdalla omanlaisekseen prosessiksi. Ongelmaa saatetaan joutua tarkentamaan prosessin edetessä. Ideoinnin ja ratkaisujen valitseminen on kuitenkin hyvää pitää erillään, sillä ideointivaiheessa ratkaisuun kuuluva arviointi voi tyrehtyttää ideoinnin. Jokaista luovan prosessin vaihetta varten on kehitetty menetelmiä, joita voi oppia ja niissä voi kehittyä. (Lavonen & Meisalo ym. 2006.) Keskinen (2009, 59) tuo esiin luovan ongelmanratkaisun edellyttävän myös omistajuutta eli ongelmien aitoutta ja ongelmanratkaisuun sitoutumista. Luovan ongelmanratkaisun ryhmän vetäjä voi omalla toiminnallaan kannustaa myönteistä ja rakentavaa asennetta ongelmanratkaisun ideointi- ja arviointivaiheissa.



Luovat ongelmanratkaisuun tähtäävät ryhmäprosessit ovat yhteistoiminnallista ja yhteisöllistä oppimista. Ryhmissä tulee kiinnittää huomiota osallistujien keskinäiseen vuorovaikutukseen ja heitä kannustetaan keskustelemaan prosessin aikana. Luova, avoin ja positiivinen ilmapiiri on luovan ongelmanratkaisun edellytys ja sitä voidaan synnyttää ja ylläpitää erilaisin osallistujia rentouttavien menetelmin. Luovan ilmapiirin merkittävimpiä tekijöitä ovat kuitenkin kiireettömyys ja avoimuus. Vaikka kyse on luovasta ryhmätoiminnasta, on toiminta ryhmässä tavoitteellista ja kurinalaista toimintaa. Ihmisten kyky olla luova vaihtelee, mutta omaa luovuuttaan voi myös kehittää. (Lavonen & Meisalo ym. 2006.)

Parhaimman lopputuloksen löytämiseksi kannattaa kriittistä arviointia ja päätöksentekoa hiukan viivyttää. Prosessille on uskallettava antaa aikaa, sillä muutoin saatetaan päätyä perinteiseen ja tehottomaan ratkaisuun. On hyvä myös tiedostaa yhteisön luovuuden ”tappajat”, jotka tekevät ajatusmalleillaan hiljaista tuhotyötä luovan kehittämisen tuhoamiseksi. Näitä ajatusmalleja ovat ”On vain yksi oikea tapa tehdä asioita ja ratkoa ongelmia” ja ”joko -tai asettelu”. Myös täydelliseen kontrolliin pyrkivät ihmiset saattavat tuhota luovuuden piilottamalla epäkohdat ja kiillottaessaan vain epätodellista pintaa. Ihmisten luovuustaitojen ymmärtäminen ja luovuuden tuhoajien tiedostaminen auttavat työyhteisön luovan kehittämisen organisoimisessa ja johtamisessa. Jokainen meistä voi omalla toiminnallaan edistää luovuutta ja auttaa sen toteutumista arjessa. (Mäkirintala 2011, 195 - 197.)

Alkukartoituksen tuloksista nousivat työyhteisön yhteistyön ja toiminnan kehittämiskohteet. (ks. liite 3) Työyhteisöissä toteutettiin kysely näistä alkukartoituksessa esiin tuoduista arjen toiminnan kehittämistarpeista ja siitä, mitkä niistä koettiin tärkeimmiksi kehittämisen kohteiksi. Tästä kyselystä tärkeimmiksi nostettiin arjen pelisääntöjen sekä tiedonkulun kehittäminen. Näihin kehittämiskohteisiin valitsimme työyhteisöstä vapaaehtoiset vastuuhenkilöt eli projektivastaavat, jotka lähtivät organisoimaan kehittämisprosesseja eteenpäin. Projektivastaaviksi valittiin molemmilta osastoilta kaksi työyhteisön jäsentä. Lähdimme luovan ongelmanratkaisuprosessin mukaisesti viemään eteenpäin kehittämistarpeiden ongelmanratkaisua. Haasteeksi käytännössä nousi kiireettömän yhteisen ajan löytäminen. Tämän vuoksi sovelsimme prosessin eri vaiheissa ideoinnin tuottamista taukotilaan liitetyn ohjeistettujen ideointimenetelmien kautta, mihin jokainen työyhteisön jäsen saattoi osallistua itselle sopivaan aikaan oman perustyönsä lomasta.

Tämänkaltainen ideointi mukailee aivoriihi -menetelmää, joka on luovan ongelmanratkaisun yksi standardimenetelmä. Aivoriihi on tunnetuin ja käytetyin ideointimenetelmä. Ideointien

keräämiseen on olemassa erilaisia keinoja, joita voidaan soveltaa kulloiseenkin tilanteeseen sopivaksi. (Lavonen & Meisalo ym. 2006.) Seuraavissa kappaleissa kuvaan nämä kaksi kehittämistarpeiden luovan ongelmanratkaisun toteutusta ja sitä, mihin asti niissä pääsimme.

#### 4.4.2 Arjen pelisäännöt työyhteisön hyvinvointia edistämään

Työyhteisö tarvitsee toimiakseen pelisäännöt, jotka ovat kaikkien työntekijöiden tiedossa ja niitä noudatetaan. Pelisääntöjen tulee pohjautua yhteisille keskusteluille ja kaikkien tulee olla säännöistä tietoinen. Sääntöjen ja ohjeiden noudattamisen valvonta kuuluu kaikkien työntekijöiden tehtäviin. Työyhteisön palaverissa tulee neuvotella, jos pelisäännöissä on ristiriitaisia tulkintoja ja tätä kautta kehittää niitä. Pelisääntöjen toimivuutta ja rajojen noudattamista täytyy kuitenkin johdon valvoa, koska muuten tasa-arvo työyhteisössä saattaa heiketä. Luottamuksen on todettu vähentävän valvonnan tarvetta ja vaikuttavan muutenkin työn tekemiseen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 82.)

Yhteisöllisyys lähtee arvoista, jotka ovat yhteisesti hyväksytyjä periaatteita, joiden mukaan toimitaan. Kun kaikki työyhteisön jäsenet sisäistävät yhteiset arvot, ne auttavat hahmottamaan kokonaisuutta. Kirjoitetut arvot tulee purkaa normien muotoon, jotta ne voivat konkretisoitua päivittäisessä työssä. Konkreettiset normit/pelisäännöt on helpompi hahmottaa kuin abstraktimmat arvot. Käydyt arvokeskustelut ja niiden konkretisoiminen auttaa myös johtajia tehdessään päätöksiä. Työelämän ja hierarkisuuden vähenemisen myötä työyhteisötkin ovat muuttuneet ja haasteeksi tulevaisuudessa voi muodostua tulevaisuuden työntekijät, jotka eivät enää samalla tavoin sitoudu työyhteisöön kuin ennen. Tulevaisuuden työntekijät ovat uskollisia ammatilleen, ei niinkään työpaikalle. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 14 - 15.)

Työyhteisöissämme lähdimme miettimään arjen pelisääntöjä, mikä oli alkukartoituksesta esiin noussut ongelma (1). Alkukartoituksesta nousi esiin myös tavoitteita ja näkemyksiä pelisääntöjen suhteen (2). Pelisääntöjä lähdimme ideoimaan idealaatikon kautta (3). Ideoiden arvioinnin vaiheessa (4) huomasimme, että ideat eivät kattaneet koko toimintaa ja eri pelisääntöideat eivät olleet samantasoisia suhteessa toisiinsa. Yhteisöllisyyden kirjallisuudesta nousi selkeästi esiin arvojen merkitys toiminnan ohjauksessa ja pelisääntöjen luonnissa, joten niinpä päädyimme lisäämään tämän ideointimme pohjalle ja se palautti meidät ongelmanratkaisuprosessissa takaisin Ideoinnin vaiheeseen (3). Tarkastellessamme ideoita molemmilta osastoilta ne näyttäytyivät hyvin samankaltaisina. Niinpä päädyimme jatkoideoinnin suhteen yh-

distämään pelisääntöjen luomisen ja päätimme järjestää pelisääntöpalaverin yhdessä yksiköiden kesken. Palaverin suunnittelua ryhdyimme toteuttamaan molempien osastojen projektivastaavien sekä yksilötason projektivastaavien kanssa. Selkiyttämään prosessin kulkua kuvaan luovan ongelmanratkaisuprosessin kuviona. (Liite 13.kuvio 7.)

Tässä prosessissa emme tämän kehittämistyön aikana päässeet vielä loppuun saakka. Pelisääntöjen ideointiin yhdessä ja tavoitteeksi asetettiin huonetaulun luominen, johon pelisäännöt koottaisiin. Pelisäännöistä sopiminen ja arvojen avaaminen konkreettisiksi normeiksi vaatii yhteistä vastavuoroista ja tasavertaista keskustelua, joten yhteisen palaverin järjestämisen toisessa ideoinnin vaiheessa näimme ehdottomaksi. Tämän kehittämisprosessin etenemistä on kuitenkin hidastanut äkillisistä sairauslomista johtuneet poissaolot, sekä työressurssien vähyys. Pelisääntöjen jatko keskustelua varten on suunnitteilla yhteinen palaveri aika. Pohdittavaksi vielä jää kuinka työntekijät saadaan sitoutumaan yhdessä sovittuihin pelisääntöihin. Pelisääntöjen valmiiksi saamisen tavoitteeksi on asetettu toukokuun loppu 2012, jotta ne ehtisivät palvelemaan jo tulevan kesän sijaisia.

#### 4.4.3 Työyhteisön viestinnän ja tiedonkulun kehittäminen

Työyhteisön viestintä on ollut murroksessa ja muuttumassa suoraviivaisesta ja hierarkkisesta viestinnästä työyhteisöviestintään, jonka mukaan viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset ovat ja työskentelevät ja, missä he itse tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia. Työyhteisön kaikki jäsenet nähdään tasavertaisina. Asiantuntijaorganisaatiossa työntekijät ovat tasavertaisia tiedon tuottajia, jalostajia ja vaihtajia. (Juholin 2008, 62.)

Työyhteisön viestintä on valtaosin ihmisten kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta, jossa ilmenee niin sanaton kuin sanallinenkin viestintä. Viestinnän kuvataan olevan vuorovaikutteista ja kaksisuuntaista, mutta tiedottaminen sen sijaan on yksisuuntaista. Yhteisöviestintä koostuu näistä molemmista. Työyhteisöissä on myös kirjallista viestintää, joka tukee koko työyhteisön viestintää. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11 - 13.)

Viestintä voidaan jakaa niin sisäiseen kuin ulkoiseenkin viestintään. Sisäistä viestintää on työyhteisön jäsenten keskinäinen viestintä. Ulkoinen viestintä kohdentuu työyhteisön ulkopuolisiin toimijoihin. Sisäistä viestintää työyhteisössä tarvitaan tiedottamiseen, henkilöstön motivointiin ja hyvän ilmapiirin synnyttämiseen ja säilyttämiseen sekä toiminnan kehittämiseen.

Työyhteisön viestintä voidaan jakaa myös viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Virallisen viestinnän foorumeita ovat esimerkiksi kehityskeskustelut, viikkopalaverit ja asiakaspalautteet. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14 - 15.)

Epävirallinen viestintä taas edustaa sellaista viestintää, johon johto voi vaikuttaa hitaasti työyhteisön kulttuuria kehittämällä. Epävirallista viestintää käydään taukotiloissa, käytävillä ja työkavereiden kesken myös vapaa-ajalla. Yksilöille epävirallinen viestintä on hengittämisen paikka, sillä sen kuvataan olevan paineiden purkamista, työkavereiden ja esimiesten kommentointia ja uusien ideoiden kehittämistä. Esimiestason toiminta vaikuttaa organisaation ilmapiiriin, joka puolestaan vaikuttaa keskustelujen sisältöön ja sävyyn. Hyvä on myös tiedostaa, että työntekijät viestivät myös organisaation ulkopuolella, jolloin viestintä on osa ulkoistakin viestintää. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14 - 15.) Viestintää tarvitaan myös uusia työntekijöitä perehdyttäessä työhön ja työyhteisöön. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 90 - 93.)

Hyvä viestintä luo hyvää työyhteisöä. Työyhteisön muutoksessa ja kehittämisessä on aina kyse myös viestinnästä. Työyhteisön sisäinen tasavertainen keskustelu luo arvostusta ja siihen liittyy mahdollisuus vaikuttamiseen. Ihmiset oppivat toinen toisiltaan ja tunnelma luo menestykselle ja hyvinvoinnille hyvät puitteet. (Juholin 2008, 80.)

Herättäessämme keskustelua tiedonkulun kehittämisestä akuuttiyksikössä kehittämisiltapäivissä, työyhteisön jäsenet toivat esiin, että kehittämistyön alussa lisätyt palaverikäytännöt ovat edistäneet hyvin tiedonkulkua akuuttiyksikössämme. Lisäksi palaverimuistiodien välitys sähköpostitse, koettiin molemmilla osastoilla edistävänä tiedonkulkua. Kehittämistarpeita laajassa viestinnän kentässä kartoitimme henkilöstöltä idealaatikon avulla, mikä tarkensi alkukartoituksesta esiin nostettua ongelmaa (1). Esiin nousi tiedon välittämisen haasteet uusille työntekijöille. Keskustelujen seurauksena päätimme kehittämistyöryhmässä tehdä kirjalliset tehtävänkuvaukset, työhön perehdyttämisen tueksi sekä muistilistaksi jo työssä oleville, joista muodostui kehittämiskohteemme tavoitteet (2). Lisäksi sovimme, että akuuttiyksikössä hoitotyön kirjaamisvastaava ohjeistaa/opastaa hoitotyön kirjaamista uuteen hoitokertomuspohjaan, jonka käytössä näimme vielä uutuuden vuoksi olevan haasteita.

Akuuttiyksikössä lähdimme tehtävänkuvien ideointia (3) luomaan kirjoittamalla ideoita yhteisesti paperille, joka oli määrätyn ajan kahvihuoneessa kaikkien saatavilla. Näin syntyivät luonnokset tehtävänkuvauksista. Näiden luonnosten pohjalta pidimme arviointipalaverin (4), jossa keskustellen käytiin luonnokset läpi ja päätettiin lopullisista versioista. Palaverissa pää-

timme myös tehtävänkuvausten julkaisemisesta ja hyödyntämisestä. Palaverista kirjoitettiin muistio, joka lähetettiin tehtävänkuvien kanssa kaikille työyhteisön jäsenille. Tehtävän kuvat liitettiin myös osaksi perehdytystämme. Liitteessä 14kuviossa 8 kuvataan tiedonkulun kehittämisen prosessia luovan ongelmanratkaisu mallin mukaisesti.

Kuntoutusyksikössä hoitotyön tiedonkulun koettiin onnistuvan useiden potilaan hoitoa koskevien palaverien ja vakiintuneiden kirjaamiskäytäntöjen ansiosta. Kuntoutusyksikössä päätettiin myös päivittää jo olemassa olevat tehtävänkuvat tämän päivän tilannetta vastaavaksi. Päivittämisestä vastasi projektivastaavaksi nimetty työntekijä, joka toteutti päivityksen yhdessä muun henkilöstön kanssa.

#### 4.5 Yhteisöllisen johtamisen haasteet ja mahdollisuudet

Työyhteisön toiminnan kehittämisprojektit ovat olleet haasteellisia toteuttaa kiiretahtisen perustyön ohella. Yhteisen keskustelufoorumin löytäminen on ollut haasteellista. Toimintaympäristössä tapahtuneet muut muutokset hankaloittivat kehittämistyön toteuttamista, koska perustyöstä oli työntekijöiden hankala irrottautua palavereihin. Hyödynsimme ideointivaiheessa idealaatikoita ja kahvipöytäideointia, jotka tuottivatkin tulosta. Kuitenkin yhteiset monitahoiset kehittämiskohteet edellyttävät myös vuoropuhelua. Jos kehittämistyössä ei ole mahdollisuuksia kehittämistyön ja keskustelujen toteuttamiselle, vähentää se kehittämismotivaatiota ja aiheuttaa turhautumista asioiden muuttamisen tavoitteluun.

Esimiehen haasteena on löytää yhteisölle kehittämisen ja keskustelun mahdollisuudet työn organisoinnin ja resursoinnin kautta. Esimiehen tulee innostaa ja osallistaa henkilöstöä itse saamaan aikaan muutosta. Kun jaetun vastuun kulttuuri vakiintuu työyhteisöön, käyvät työntekijät oma-aloitteisemmiksi myös kehittämisen suhteen ja huomaavat kehittämisen mahdollisuuksia nykyistä paremmin. Tämänkaltaisen työyhteisön toiminnan johtaminen osallistavan suuntaan edistää myös työntekijöiden työyhteisötaitojen kehittymistä. Osallistavan työyhteisön johtamisen takana on luottamuksen rakentaminen, motivointi, sitouttaminen ja kannustaminen sekä tasavertaisen keskustelukulttuurin vaaliminen.

Muutoksessa ja kehittämistyössä saatu kannustus puolin ja toisin on tärkeää. Kehittämistyön vetäjänä sain merkittävää palautetta onnistumisesta henkilöstön motivoinnissa, kun arjen haasteiden lomasta projektivastaavat toivat esiin oman innostuksensa ja kannustivat jatka-

maan eteenpäin. Vastavuoroisen kanssakäymisen onnistuessa esimieskin voi saada työyhteisöltä tukea, mikä edistää työyhteisön luottamusta ja ilmapiiriä.

Vuorovaikutustaitojen kehittäminen on merkittävä osa työyhteisön toiminnan edistämistä, sillä hyvä työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus edistää työyhteisön myönteistä yhteisöllisyyttä. Vuorovaikutuskoulutukset tähtäsivät tunneälyllisiin muutoksiin, joita varten ilta- ja päiväkoulutukset olivat ajallisesti lyhyitä. Jos ihmisten aitoa oppimista halutaan edistää koulutuksin jatkossa, tulee huomiota kiinnittää siihen, että aikaa on riittävästi. Tärkeitä huomioita via asioita ovat myös koulutus ajankohta ja ryhmän kokoonpano, jotta oppimisympäristö saadaan turvalliseksi. Isokorpi (2003, 250 - 251) toteaa pohdinnoissaan, että tunneälyyn tähtäävät koulutukset vaativat kiireetöntä ja rauhallista aikaa sekä tilaa ja että koulutuksille varataan riittävästi toteuttamiskertoja. Myös oppimiseen sitouttamiseen ja reflektointiin haastamiseen kannattaa kiinnittää huomiota. Oman työyhteisön keskeisellä koulutuksella voitaisiin saavuttaa mielekkäämpi oppimisympäristö kuin useamman eri osaston yhteisellä koulutuksella. Tämä voisi luoda myös turvallisemman ilmapiirin oppimiselle.

Jatkosuunnitelmiin vuorovaikutustaitojen suhteen pohdimme koulutuksen järjestämistä esimerkiksi osana henkilöstön ulkoilutiltapäiviä. Lisäksi tulevaisuudessa työyhteisön itse reflektoinnin kulttuuria tulee edistää yhteisen reflektoinnin sekä yksilö reflektoinnin kautta. Työyhteisön haasteiden ratkaisemisessa tulee hyödyntää tasavertaisen keskustelun mahdollisuuksia, harjoittaen tietoisesti työntekijöiden vuorovaikutustaitoja. Tämä tarkoittaa konkreettisesti palaverikäytäntöjen sisällöllistä kehittämistä ja panostamista palaverien sisäiseen viestintään.

Kehittämistyötä toteutettaessa kahdessa tai useammassa erillisessä yksikössä on tarkoin pohdittava, kuinka toimintaan saadaan sitoutettua henkilöstö jokaisesta yksiköstä. Yksiköihin tulisi saada vastuuhenkilöt, jotka pyrkivät myös motivoimaan henkilöstöä kehittämistyöhön. Merkityksellistä on pohtia viestinnän onnistumista esimerkiksi swot-analyysin avulla. Muutoksessa ja kehittämistyössä korostuu työyhteisön niin virallisen kuin epävirallisenkin viestinnän hyödyntäminen. Konkreettinen läsnäolo säännöllisesti, eikä vain ongelmien ilmetessä, on tärkeä luottamuksen ja arvostuksen luoja. Nämä haasteet on otettava huomioon myös kahden tai useamman yksikön johtamisessa, jotta toinen yksikkö ei jäisi paikalleen ja ettei työyhteisöön kehittyisi kielteinen yhteisöllisyys johtajuuden puuttuessa.

Yhteisöllisyyttä hyödyntävän esimiehen taitoihin kuuluu osata hyödyntää työntekijöillä olevat ideat ja osaaminen toiminnan kehittämisessä. Ideointi on vaivatonta, mutta muutoksen organisoiminen on jo haasteellista. Se, kuinka ihmiset saataisiin innostumaan ja ottamaan vastuuta myös kehittämisestä, on esimiestyön haasteita. Arjen toiminnan kehittämisen haasteet liittyvät palvelun tuottamisen ydin- ja tukiprosesseihin. Näiden arjessa ilmenneiden ongelmien ratkaisussa voi yhteisöllisesti hyödyntää luovan ongelmanratkaisun prosessia ja luovia ideoinnin menetelmiä, jotka osallistavat henkilöstöä ja edistävät tasavertaisia vaikuttamisen mahdollisuuksia. Luova toiminta ryhmässä edellyttää ryhmään osallistujilta yhteistyö- ja kommunikointitaitoja, ryhmässä toimimisen taitoja sekä luovan toiminnan edellyttämiä ajattelutapoja, asenteita ja kykyä luovaan työskentelyyn. Luovan ongelmanratkaisun edellyttämisessä asioissa on paljon yhtäläisyyksiä työyhteisötaitoihin. Esimiehen velvollisuus on osallistaa, kannustaa ja tukea työntekijöitä työssä ja työn kehittämisessä.

Sava (2008, 14) esittää artikkelissaan, että pitkään jatkuneet vuorovaikutusongelmat voivat olla sellaisia, jotka eivät ratkea tavanomaisilla ratkaisuyrityksillä vaan niiden selvittämiseksi tarvitaan luovaa ongelmanratkaisua. Uutta oivallusta edellyttävät vaihtoehdot ovat tarpeen, kun luodaan uudenlaista ajattelua ja asennetta ihmisenä olemiseen ihmissuhteisiin ja yhteistoiminnallisuuteen.

Kanste (2011, 34) toteaa tutkimuksessaan, että työntekijöiden hyvinvointia kehitetään edistämällä yhteisöllisyyttä, luottamusta, vastavuoroisuutta, osallisuutta ja aktiivista toimintaa yhteisen hyvän eteen. Hoitotyön johtajuus on jatkuvaa sosiaalisen pääoman kasvattamista ja sillä on keskeinen merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Hyvällä johtamisella vaikutetaan yksilöiden työhön sitoutumiseen ja hyvinvointiin. Tämä tulos on kehittämistyön kuluessa syntynyt ymmärrystä työyhteisöjen osallistavan kehittämisen mahdollisuuksista ja työyhteisön johtamisesta.

Ikääntyvien hoitajien työhyvinvoinnin on tutkittu rakentuvan vastavuoroisesti ja yhteisöllisesti sosiaalisessa kontekstissa suhteessa ympäröivään yhteisöön ja sen toimintaan. Työhyvinvoinnin kokeminen edellyttää ilon ja palkitsevuuden kokemuksia tuottavia ihmisten välisiä vastavuoroisia suhteita niin työntovereiden kuin potilaidenkin kanssa. Työtovereiden kanssa vuorovaikutus syntyy kaikessa toiminnassa ja keskusteluissa työyhteisöissä. Merkittävää on myös perustehtävä eli potilaiden hoidon toteuttaminen mahdollisimman hyvin, jotta se edistää työhyvinvointia. (Utriainen, Nikkilä & Kyngäs 2007, 322 - 323.)

Yksilöt kokivat kehittämistyön toteuttamisen suurimmaksi esteeksi sen, että iltapäivisin, kun oli tavoitteena pitää koulutuksia ja kehittämispalavereita jäi perustyöhön niin vähän tekijöitä, että hoitajat kantoivat tästä huonoa omatuntoa. Emme saaneet kehittämistyöhömme ylimääräisiä resursseja, joten tämä oli todellinen haaste kehittämistyössä. Tällainen tilanne herättää ihmisissä ristiriitaisia tunteita, koska perustyön hoitaminen hyvin on tärkeää, mutta myös kehittäminen koettiin tärkeäksi. Jos hoitaja joutuu valitsemaan näiden kahden väliltä, valitsee hän perustyön kehittämisen sijaan, mikä on ymmärrettävää myös esimiehen näkökulmasta.

Jotta yksilöt kokisivat työtyytyväisyyttä, he odottavat työyhteisöltään muutakin kuin vain paikkaa ja olosuhteita elannon hankkimiseen. Työyhteisöltä odotetaan yhteisöllisyyttä ja tukea oman ammatti-identiteetin rakentamisessa. Kokemalla yksilöiden välistä arvostusta, luottamusta ja osaamisen jakamista, yksilöt saavat voimia ja inspiroituvat työyhteisön vuorovaikutuksesta. Tämän mahdollistaa esteetön ajantasaistiedon vaihdanta, rento tunnelma ja salliva ilmapiiri. Jäseniään motivoivassa työyhteisössä on emotionaalinen yhteisöllisyys, yhdessä oppimista ja tekemistä, vuorovaikutteisuutta, vastuullista johtamista sekä vastuullista yksilöviestintää, jossa työyhteisön jäsenillä on oma-aloitteinen ja itseohjautuva rooli. (Juholin 2008, 52.)

Työyhteisön vuorovaikutussuhteet syntyvät työntekijöiden, esimiesten ja asiakkaiden välille. Jokainen omilla taidoillaan vaikuttaa siihen, miten nämä vuorovaikutussuhteet onnistuvat. Esimiehen tulee kuitenkin osaltaan puuttua epäasialliseen vuorovaikutukseen. Ongelmiin puuttuminen on esimiehen varmasti yksi haasteellisimpia ja rohkeutta vaativimpia työn osa-alue. Näissä tilanteissa esimies tarvitsee omia tunneäly- ja vuorovaikutustaitojaan rakentavan ristiriitojen käsittelyn toteuttamiseksi ja palautteen antamiseksi. Tärkeää esimiesten osaamisessa on myös hallita tasavertaisen dialogin käyminen, joka perustuu toisen ihmisen arvostamiselle ja kuuntelemiselle.

Suomessa vallitsee vahvasti yksilökeskeinen kulttuuri, jossa arvostetaan yksilön ominaisuuksia näkyvämmiin kuin yhteisöllisyyttä. Kuitenkin yksilöt tarvitsevat menestyäkseen yhä enemmän vuorovaikutustaitoja ja työssä toimitaan usein yhteisöissä. (Routarinne 2004. 15 - 16.) Yksilöltä odotetaan tämän päivän työelämässä selviämistä ja yksilöllistä itsensä hallitsemista, mutta se ei riitä, vaan tavoitteena olisi löytää ratkaisuja, joissa ihmisten osaamisen ja kokemusten erilaisuutta voidaan hyödyntää. Työyhteisön yhteisöllisyys parantaa työyhteisön mahdollisuuksia selvittää tämän päivän työelämän muutoksista. Yhteisön jäsenet yhdessä hal-



litsevat monimuotoisia muutoksia paremmin kuin yksilöt yksinänsä. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 37 - 38.)

Yksilöiden hyvinvointia voidaan edistää panostamalla yhteisöllisyyteen. Yhteisöllisyys työyhteisössä tukee yksilöiden välistä kanssakäymistä, toisista välittämistä, terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 12 - 13.) Kehittämistyössä oli nähtävissä työyhteisön suurempi voima kohdata muutokset, koska yksilöt kokivat saavansa tukea toisiltaan. Muutoksen vastaan ottaminen yksin on yksilöä kuormittava tekijä. Tämän vuoksi esimiehen tulee mahdollistaa muutoksesta keskustelu työyhteisössä ja ottaa siihen mukaan kaikki työyhteisön yksilöt. Muutoksessa osallistumisen tärkeys vielä korostuu (Paasivaara & Nikkilä 2010, 100). Esimieheltä kysytään taitoja tasavertaiseen ja hiljaisempiakin kannustavaan vuorovaikutuksen ja keskustelun luomiseen. Ajan ja paikan osoittaminen muutoksesta keskustelemiselle on ensimmäinen askel kohti hallitumpaa muutosta.

Yhteisöllisyys kehittyy kokemuksen myötä ja kehittyy käytännön tilanteissa toimiessa. Pyrkieksämme löytämään hyöty yhteisöllisyydestä täytyy huomio kiinnittää ihmisten kokemuksiin prosesseihin ja niiden dynamiikan tunnistamiseen ja esille tuomiseen. Tämä mahdollistuu dialogisella työyhteisön johtamisella. Työyhteisöön pitää luoda yhdessä ajattelemisen ja tekemisen areenoja, harjoittaa dialogintaitoja sekä asennoitua näkemään työyhteisön moninaisuus. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 39 - 40.) Työyhteisön dialoginen johtaminen, osallistumisen mahdollistaminen ja työyhteisön voimavarojen löytäminen ovat esimiehen johtamisen menetelmiä, jotka edistävät yhteisöllisyyttä.

Työyhteisön onnistunut johtaminen edellyttää luottamuksen saavuttamista, oikeudenmukaisuutta, tasavertaisuutta ja taitoa tukea niin yhteisöä kuin yksilöäkin. Esimiestyö työyhteisössä muodostuu sosiaalisesta kanssakäymisestä ja tämä asettaa esimiehelle haasteen hallita myös itse vuorovaikutustaitoja. Kehittämisen onnistumisen mahdollisuus on rakentavassa vuorovaikutuksessa, jossa jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus näyttää omat kykynsä ja valjastaa ne yhteiseen käyttöön edellyttäen, että yksilö tunnistaa myös muidenkin kyvyt. Onnistuneella ihmisten välisellä vuorovaikutuksella ja yhteisöllisellä ajattelulla voidaan edistää työyhteisöjen selviämistä ja hyvinvointia merkittävästi. Tämän päivän tiukassa taloudellisessa tilanteessa, hoitotyön työvoimapulan uhatessa ja hoitopalvelujen tarpeen kasvaessa on vahvistettava työyhteisöjen voimavaroja entisestään kehittämällä työyhteisöä ja sen johtamista.

Työhyvinvointia edistävä yhteisöllisyyden johtaminen rakentuu yhteisille arvoille kuten luottamukselle, kuuntelulle ja oikeudenmukaisuudelle. Oikeudenmukaisuus on muun muassa päätösten tekemistä mahdollisimman puolueettomasti. Johtaminen on myös ihmisten toiminnan ohjaamista, ristiriitojen sovittelua ja tavoitteiden asettamista. Luottamusta saadaan luotua vuorovaikutuksessa toisiaan vahvistavista kokemuksista. Luottamus pohjautuu tietoon ja tunteeseen siitä, että toinen on luottamuksen arvoinen. Luottamuksellisuutta odotetaan johtajilta, mutta se on myös työntekijän velvollisuus ja työntekijällä on myös vastuu luottamuksellisen työyhteisön rakentamisessa. Luottamus tuo turvallisuutta ja auttaa käsittelemään ongelmia yhdessä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 86 - 89.) Koivumäen (2008, 247) tutkimustulosten mukaan luottamusta esimieheen synnyttää ennen kaikkea esimieheltä saatu tuki. Innostavaksi koettuun esimieheen luotetaan erityisen paljon. Tulosten mukaan hyvä esimies luottaa työntekijään ja on toimissaan reilu. Esimieheltä odotetaan myös jämäkkyyttä ja vastuunottoa.

Esimiehen jämäkkyys näkyy päivittäisen johtamisen eri osa-alueissa, sisältöjen hallintana ja päämäärätietoisena toimintana. Esimiehenä ei ole väärin sanoa, jos ei tiedä jotain, kun asia ryhdytään selvittämään. Kielteisempää tulosta voi aiheuttaa se, jos pyritään toimimaan, vaikkei itsellä ole hallintaa asian sisällöstä. Hyvä ja eettinen johtaminen on sitä, että toimii moraalisesti oikein, noudattaa lainsäädäntöä ja ohjeistuksia sekä pyrkii toimimaan aina hyvän hallinnon periaatteiden mukaisesti organisaation, alaisten ja tietenkin myös asiakkaiden parhaaksi (Ikola-Norrbacka 2010, 45).

#### 4.6 Lähteet

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi – Avain innovatiivisuuteen. Werner Söderström Oy. Helsinki.

Hiilamo, H. 2011. Yhteisöllisyyden edellytykset – sosiaalisen pääoman näkökulma. Ryhmätyö 4. Ryhmätyö ry. Helsinki. 4 - 11.

Holopainen, M., Tenhunen, L. & Vuorinen, P. 2004. Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Yrityssanoma oy. Järvenpää.

Ikola-Norrbacka, R. 2010. Hoitajien hyvinvointi perustuu hyvään hallintoon. *Sairaanhoitaja* 8/83. 45.

Isokorpi, T. 2006. Napit vastakkain. Ristiriidat, rajat ja ratkaisut. PS-kustannus. Jyväskylä.

Isokorpi, T. 2003. Tunneälytaitojen ja yhteisöllisyyden oppiminen reflektoinnin ja ryhmäprosessin avulla. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro. Helsinki.

Kanste, O. 2011. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. *Tutkiva Hoitotyö* 9/(2), 30 - 36.

Keskinen, A. 2009. Innovoinnin ja luovan tulevaisuuden osallistuvat menetelmät. *Futura* 4. Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry. Helsinki. 58 - 62.

Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Tampere. <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7314-2.pdf> (29.3.2012)

Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino. Tampere.

Lahtonen, M. 1999. Keskustellen parempaan työyhteisöön. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) ”Siinä tutkija missä tekijä” Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena kustannus. Juva. 201 - 219.

Lavonen, J., Meisalo, V. ym. 2006. Luovan ongelmanratkaisun työtavat. <http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/index.htm> (18.11.2011)

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. WSOYpro. Helsinki.

McMillan, D. W. & Chavis, G. D. M. 1986. Sense on Community: A Definition and Theory. *Journal of Community Psychology*. 14. 6 - 23.

<http://www.arts.manchester.ac.uk/cia/projects/constantinesdream/events/hawardenmaterial/session%205%20files/fileuploadmax10mb,169310,en.pdf> (1.4.2012)

Mäkirintala, E. 2011. Luova ote huippusuoritukseen. Resonanssi ratkaisee. Talentum. Helsinki.

Paasivaara, L. & Nikkilä J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Kirjapaja. Helsinki.

Routarinne, S. 2004. Improvisoi! Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Sava, I. 2008. Luovan yhteisön edellytyksiä. Ryhmätyö 3. Ryhmätyö ry. Helsinki. 11 - 21.

Utriainen, K. Nikkilä, J. & Kyngäs, H. 2007. Ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvointi: grounded theory -tutkimus. Hoitotiede 19/(6), 314 - 325.

Vesterinen, P-L. 2010. Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen. Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava. Keuruu. 111 - 120.

## 5 ESIMIEHEKSI KASVU KEHITTÄMISTYÖN MYÖTÄ

Kuinka meistä johtamisen opiskelijoista kehittyy hyviä johtajia tulevaisuuden tarpeisiin? Johtamisen opiskelu tulisi aloittaa aina itsestä, sillä hyvä johtaminen alkaa itsensä johtamisesta. Opeteltuamme johtamaan itseämme, voimme siirtyä johtamaan muita. Keskeisin tavoite itsensä johtamisessa on itsensä kuunteleminen ja toteuttaminen sekä omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. Hyvinvoivat työntekijät onnistuvat työssään paremmin ja pystyvät vastaamaan paremmin moninaisiin haasteisiin työssä kuin huonosti voivat työntekijät. (Suonsivu 2011, 46.)

Tämä artikkeli koostuu oman oppimisen reflektoinnista kehittämistyön aikana. Tarkastelen osaamista opetussuunnitelmassa määriteltyjen kompetenssien avulla. Tavoitteet oppimiselle rakentuvat johtamisosaamisen, kehittämisosaamisen ja tutkimusosaamisen kompetensseista. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto sijoittuu eurooppalaisessa tutkintojen viitekehyksessä tasolle 7, joka kansallisessa viitekehyksessä (NQF) tarkoittaa ylempää korkeakoulututkintoa (Opetussuunnitelma 2010 – 2012. 2010).

### 5.1 Johtamisosaamisen kompetenssi – Esimieheksi kasvu

Johtamisen kompetenssissa tavoitteena on tunnistaa omat johtamisvalmiutensa ja vahvistaa johtamistaitojaan sekä hallita palvelukokonaisuuksien johtaminen omalla vastuualueellaan. Tavoitteena on myös oppia hallitsemaan työyhteisön muutosprosesseja sekä edistämään työn vaikuttavuutta näyttöön perustuvalla toiminnalla. Tavoitteena on oppia johtamaan sosiaali- ja terveyspalvelujen rakenteiden kehittämistä ja tuottamistapoja sekä työyhteisön/organisaation kehittymistä eettisesti vastuulliseksi, tavoitteelliseksi ja tulevaisuuteen suuntautuvaksi yhteisöksi. (Opetussuunnitelma 2010 – 2012. 2010.)

Esimiehenä onnistumisen edellytyksenä on, että ihminen kasvaa näkemään itsensä esimiehenä. Esimiestyö edellyttää käytännön johtamisen työtehtävien hallintaa, mutta myös sisäistä kasvua esimiestyöhön. Johtajuuteen kuuluu sekä persoonaan liittyviä että opittuja elementtejä. Toiset ovat luonteeltaan enemmän johtajatyyppejä kuin toiset, mutta johtajuus on myös opittavissa. Oli sitten luonnostaan valmiudet johtajaksi millaiset tahansa, vaatii jokainen esimies ajantasaista osaamista. Oikea asioiden oppiminen synnyttää ihmisessä oivalluksia ja ih-

minen alkaa hahmottaa ja määritellä itsensä uudella tavalla; asiantuntijasta tulee esimies. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 10 - 11.)

Esimiestehtävässä kehittyminen ja esimiesrooli muuttuvat ajan kuluessa vähän kerrassaan. Esimiestehtävän ensimmäinen vuosi kuluu usein uuden opettelussa. Oman toiminnan löytäminen ylemmän johdon ja alaisten odotusten ristiaallokossa voi olla haasteellista. Uudessa roolissa esimiestyössä ei ole olemassa turvallista rutiinia, jonka olisi aiemman kokemuksen kautta todennut hyväksi tavaksi toimia. Esimieheksi kasvu on ajattelun ja toiminnan muuttamista. Ymmärrys lisääntyy siitä, ettei ole vain yksi joukosta, vaan esimiesasema tuo erilaista vastuuta. (Ristikangas ym. 2008, 51 - 52.)

Olen toiminut esimiesasemassa tammikuusta 2011 lähtien, joten organisoin kehittämistyön esimiesurani ”ensi metreillä”. Vuorovaikutus työyhteisön jäsenten ja kollegoiden kanssa on vahvistanut omaa esimiesidentiteettiäni. Esimiesidentiteetin kehittyminen on vaatinut ajatusten vapauttamista ja tutkivaa asennetta työyhteisön ilmiöihin. Kehittämistyön myötä on noussut esiin useita tilanteita, joita ei aluksi syvällisesti ymmärtänyt. Tietoisuuden lisääntyessä on oppinut oivaltamaan asioiden syitä. Se, kuinka näissä tilanteissa itse on toiminut, on herättänyt arvioimaan omia ajatuksia ja tunteita. Tämä on kasvattanut itsetuntemustani. Olen päässyt refleктоimaan esimiestilanteita myös kokeneiden esimiesten kanssa, mikä on rikastuttanut ajatuksiani sekä vahvistanut onnistumisen kokemuksia esimiestilanteista. Jokaisella esimiesuraansa aloittavalla tulisi olla esimiesidentiteetin kehittymisen tukena mentori, joka on toiminut esimiestehtävissä.

Esimiesidentiteetistä voidaan puhua silloin, kun ihminen itse näkee itsensä esimiehenä omassa työyhteisössään. Identiteetti on minuuden kokemisen ja pysyvyyden ulottuvuus, jonka avulla yksilö määrittää olevansa jotakin. Tämä identiteetti rakentuu ainoastaan vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten kanssa. Parhaimmillaan ammatti-identiteetin rakentamistyö tapahtuu suhteessa kollegoihin, jotka ovat samassa asemassa. Tällöin tapahtuu samaistumista oman ammattiryhmän normeihin ja etiikkaan. Tehtävänimike ja itsensä uudelleen määrittely eivät tee meistä esimiehiä vaan esimiehen identiteetti kaipaa vahvistavaa palautetta toisilta. (Ristikangas ym. 2008, 57 - 59, 69 - 70.)

Itse esimiestyö on tekijälleen jatkuvaa kasvua, sillä esimiestyön myötä ihminen kasvaa itse. Työ ihmisten kanssa tarjoaa haasteen henkiselle kasvulle ja ihmissuhdetaitojen kehittymiselle. Hyvä esimies oppii kontrolloimaan itseään ja tunteitaan, sillä tunteitaan pystyy kontrolloi-

maan sitä paremmin mitä syvällisemmin tuntee itsensä. Esimiehenä toimiessa oppii myös väistämättä muun muassa ajankäytönhallintaa, priorisoinnin taitoja sekä asioiden tarkastelua eri näkökulmista. (Ristikangas ym. 2008, 53 - 54.) Esimiestyössä vaaditaan esimieheltä itse-tuntemusta, ymmärrystä ihmisistä ja työyhteisöistä sekä vuorovaikutuksen merkityksen sisäistämistä. Näiden taitojen koen kehittyneen työyhteisöjen kehittämistyön myötä.

Kehittämällä tunneälytaitojaan esimiehet voivat toteuttaa erilaisia johtamistyytlejä. Taitava esimies käyttää erilaisia tyytlejä eri-ikäisten ja erilaisten ihmisten johtamisessa. Näitä tunneälytaitoja voi oppia pitkäjänteisellä harjoittelemisella, mutta samanaikaisesti työyhteisössä tulee kiinnittää huomiota työntekijöiden työyhteisötaitoihin. Kaikki toiminta tapahtuu vastavuoroisessa vuorovaikutuksessa. (Simström 2009, 28 - 29.)

Ymmärrys yksilön tunteiden vaikutuksista ja kokemusten merkityksistä auttavat ymmärtämään yksilöitä. Esimies, joka näkee työyhteisön moninaisuuden sen erilaisine yksilöineen, hallitsee työyhteisön johtamisen. Kehittämistyön myötä ymmärryksen eri-ikäisistä työntekijöistä on syventynyt. Kehityskeskustelujen myötä myös ymmärrys ihmisten luonteen erilaisuuksista on laajentunut. Erilaiset ihmiset motivoituvat työstä eritavoin ja jokainen kokee todellisuuden omalla tavallaan. Kanste (2011, 34) toteaaakin, että johtajuuden tulee olla yksilö- ja työyhteisölähtöistä sekä tilannesidonnaista. Työyhteisön yksilöiden erilaisuus tulee ottaa huomioon esimiestyössä.

Johtamisosaamisen perusjalkakiveksi voitaisiin siis määritellä itsetuntemus ja kiinnostus toisista ihmisistä. Nöyryys ymmärtää oma keskeneräisyys on edellytys kehittymiselle haasteellisessa ja muuttuvassa esimiestyössä. Lähiesimiehen työ muodostuu ihmisten johtamisesta erilaisissa olosuhteissa. Erilaisiin tilanteisiin on esimiehillä erilaisia työkaluja, joiden avulla voi edistää onnistuneen esimiestyön kautta työyhteisön menestystä ja hyvinvointia. Nämä työkalut liittyvät esimerkiksi ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa olemiseen, tavoitteellisen toiminnan edistämiseen ja työyhteisön rajojen hallintaan. Esimiehen hyvä itsetuntemus ja aito halu esimiestyöhön ja siinä kehittymiseen tukevat myös asiajohtamisen hallintaa.

Löytääkseen oikea suunnan tavoitteille ja johtamistoiminnalle, esimiehen tulee tuntea oman työyhteisön ja organisaation perustehtävä, tavoitteet ja visio. Esimiehen tulee olla ajan tasalla toimintaympäristön muutoksista ja verkostoitua organisaation eritason toimijoiden kanssa. Johdon yhteinen linja tukee uskottavuutta ja päämäärätietoista toimintaa. Ajan tasalla olo auttaa esimiestä oikeansuuntaisessa palvelukokonaisuuksien johtamisessa ja kehittämisessä.

Palvelujen laadullista toteutusta ohjaa yhteisesti sovitut toimintaperiaatteet ja -tavat. Näiden toteutumista tuetaan hoidon- ja palvelujen ydinprosessien kuvaamisella, joita arvioidaan ja kehitetään säännöllisesti. Näiden suunnitteleminen on hyvä toteuttaa yhdessä henkilöstön kanssa, jolloin he samalla sitoutetaan toimimaan niiden mukaisesti. (Mäkisalo 2003, 169.) Prosessien hallinta on yksi esimiehen työkalu toiminnan tavoitteellisessa johtamisessa. Kehittämistyömme kohdistui työyhteisön johtamiseen, hyvinvoinnin edistämiseen ja työyhteisön viestinnän kehittämiseen. Nämä eivät ole varsinaista työyksiköiden tarjoamaa palvelua, mutta näidenkin kehittämisen taustalla tulee muistaa työyhteisöjen perustehtävä ja toiminnan tavoitteet. Esimiehen määrätietoinen ja selkeä tavoitteellinen johtaminen edistää myös eettisesti vastuuntuntoisen työyhteisön kehittymistä. Tavoitteiden tuominen osaksi jokaisen vastuuta onnistuu jalkauttamalla strategia ja arvot osaksi henkilöstön kehityskeskusteluja.

## 5.2 Kehittämisesaamisen kompetenssi– Kehittämistyö hallintaan

Kehittämisesaamisen kompetenssin tavoitteena on oppia kehittämään työyhteisöä prosessilähtöisen organisaation periaatteiden mukaisesti yhteistoiminnassa henkilöstön ja asiakasryhmien kanssa sekä edistään sosiaali- ja terveystalvelujen ulkoista ja sisäistä laatua, vaikuttavuutta ja yhteistyötä. (Opetussuunnitelma 2010 – 2012. 2010)

Kehittämistyö toteutettiin projektina, jota voi kuvata kertaluontoisena ja tavoitteellisena tehtäväkokonaisuutena, jonka avulla pyritään luomaan uutta, aiempaa parempaa toimintaa. Kehittämistyön projektinomaisuus näkyy toteutuksessa, joka on suunnitelmallista, sisältää projektin organisoinnin menetelmiä ja noudattaa aikataulua ja, joka on ennalta suunniteltu. Projektin tavoitteena on luoda uusi toimintatapa, joka jää osaksi normaalia käytäntöä näissä työyhteisöissä. (Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008, 7 - 8.) Kehittämishankkeissamme olemme hankkeenvetäjiä eli ohjaamme ja johdamme niitä. Kehittämishankkeiden hallinta koostuu niin asioiden kuin ihmistenkin johtamisesta. (Paasivaara ym. 2008, 109 - 112.)

Projektin kokonaisuuden hallinta edellyttää suunnitelmallista viestintää, toteutuksen organisoimista ja arviointia sekä aikataulutusta. Kehittäminen projektien avulla avautui hyvin kehittämistyön ja koulutuksen myötä. Kehittämistyön hallinta onnistui eri projekti- ja hankevälineiden avulla. Kehittämistyön kokonaisuuden hahmottamista helpottivat sykleistä tehdyt kuviot. (ks. liitteet 1, 4, 5 ja 10) Kehittämistyön aikataulutusta seurasimme Excel-taulukkoon



luodulla aikajanalla. Kehittämistyön riskejä ennakoimme riskianalyysitaulukon avulla ja kehittämistyön dokumentoinnin suunnittelua tuki kirjoitussuunnitelma (Liite 15.)

Kirjoitussuunnitelma on projektityön viestintäsuunnitelmaa syvällisempi ja ottaa huomioon itse hankkeessa kirjoittamisen. Viestintä on kirjoittamisen kautta monipuolisempaa kuin pelkkä tiedottaminen kehittämistyön alussa, toteutuksessa ja lopussa. Kehittämistyön kirjoitussuunnitelman tarkoituksena on jäsentää hanketyön kirjoittamista ja tehdä kirjoittamisesta yksi vaikuttamisen menetelmä. Kirjoitussuunnitelma ohjaa kehittämistyön toimijoita suunnittelemaan kirjoittamista osana tutkimus- ja kehittämistyötä. Kirjoitussuunnitelman tulee olla kehittämistyön eri toimijoiden yhdessä rakentama kokonaisuus. (Leinonen 2010, 195 - 196.)

Kirjoitussuunnitelman hyödyntäminen oli uutta itselle sekä työelämän toimijoille. Kirjoitussuunnitelmassa edellytetyt kirjoittamiselle asetetut tarkoitus ja tavoitteet auttoivat pohtimaan haluttua vaikutusta, mitä kyseisellä kehittämistyön osuudella haluttiin saada aikaan. Kehittämistyössä tarvitaan samanaikaisesti yhteistoiminnan eri tasoilla hyödynnettäviä, toisiaan täydentäviä kirjoittamisen välineitä (Lambert 2010, 70). Kirjoitussuunnitelmaan koottiin myös kehittämistyön merkittävimmät työyhteisöpalaverit, jotka toteutettiin vuorovaikutuksellisinä dialogeina. Palavereista syntyivät kirjalliset muistiot liitteineen, mikä edisti kehittämistyön viestintää tavoittamaan kaikki työyhteisöjen jäsenet.

Kehittämistyön toiminnan ohjaus toteutui ohjaus- ja projektiryhmissä. Palaverien valmistelu, puheenjohtajuus sekä muistioiden kirjoittamisen taidot kehittyivät kehittämistyön myötä. Kehittämistyössä haasteeksi nousi esimiesten ja henkilöstön sitouttaminen kehittämistyöhön. Tämä vaati useammassa palaverissa perusteluja kehittämistyön toteuttamistarpeille. Työyhteisöissä oli havaittavissa ihmisten erilaisuus kehittämismyönteisyydessä. Toiset yksilöt innostuivat heti ja toisille sai perustella kehittämistyötä muita enemmän.

Kehittämishankkeen johtamisella on tärkeä merkitys sen onnistumiselle. Kehittämistyön hallinta lähtee eri toimijoiden nimeämisellä. Kehittämistyön vetäjän tehtävänä on johdattaa hanke tavoitteisiin siihen osallistuvien henkilöiden kautta, sillä yksin ei kukaan kehittämishanketta voi toteuttaa. Kehittämistyötä ohjataan ajan, resurssien ja kustannusten mukaan. Kehittämistyön vetäjän keskeisiksi tehtäviksi on ryhmätyön näkökulmasta kuvattu seuraavia: Koordinointi ja tasapainottaminen, ristiriitojen hallinta, ryhmän edustaminen ulospäin, ryhmän puolesta neuvottelemineen, ryhmän identiteetin luominen, ryhmän tukeminen päätöksenteossa, ryhmän sisäisten eroavaisuuksien hyödyntäminen, ryhmän organisointiin liittyvien

ongelmien selvittäminen, muutoksen ennakointi, muutoksen johtaminen ja muutokseen vaikuttaminen. (Paasivaara ym. 2008, 110 - 111.)

Toteutettu kehittämistyö oli työyhteisötason muutoksen eteenpäin viejä, mutta samalla organisaatiossa työntekijät ovat mukana monessa muussakin muutoksessa. Esimiesten rooli muutoksessa tulee olla aktiivinen ja kannustava. Se, millainen työyhteisön tila on ennen muutosta vaikuttaa muutosvastarintaan ja muutoksen toteuttamisen haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Esimies voi omalla selkeällä vuorovaikutuksellisella viestinnällään ja henkilöstön osallistamisella edistää muutosta merkittävästi. (Jabe 2006, 153 - 160.) Muutos tilanteessa esimiehenä tulee olla ajan tasalla, tehostaa työyhteisön viestintää ja olla tukemassa työntekijöitä.

Kehittämistyön vetäjän päätehtävä on koko kehittämisprojektin hallinta. Projektin hallinnassa on kyse ihmisten johtamisesta, suunnittelusta, päätöksenteosta, toimeenpanosta, ohjauksesta ja valvonnasta, koordinoinnista sekä suunnan näyttämisestä (Ruuska 2005, 29 - 30). Tämä kehittämistyö on kehittänyt kokonaisuuksien hallinnan osaamista ja asioiden jäsentelyä. Kehittämistyö on tarjonnut hyvän areenan ihmisten ja asioidenjohtamiselle. Kehittämistyön kautta on oivaltanut viestinnän merkityksen ja on herännyt ajatuksia, kuinka sitä tulisi vielä kehittää. Kehittämistyön kokemus antaa eväitä myös arjen esimiestyöhön muutoksien kohtaamiseen. Projektin hallinnassa tulee ottaa huomioon ennakointi, jotta muutostilanteisiin voidaan vastata nopeasti (Ruuska 2005, 29). Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä kehityksen ja kehittymisen tulee olla luonnollinen osa työtä. Työntekijöiden muutososaamista tulee kehittää ja työyhteisön ilmapiiriä tulee edistää kehitysmuutokseksi.

Kun organisaatiossa tehdään muutoksia tai käynnistetään kehittämishankkeita, on onnistumisen edellytys keskustelu johdon ja henkilöstön välillä yhteisistä tavoitteista. Jokaiseen muutosprosessiin tarvitaan johdon tukea ja henkilöstön sitoutumista. (Paasivaara ym. 2008, 12.) Keskusteleva työote johtamisessa tukee myös kehittämisen onnistumista. Keskustelemalla voidaan herättää luottamusta, osoittaa arvostusta, motivoida, sitouttaa, osallistaa ja löytää myös kehittämisen voimavaroja työyhteisöstä.

Kehittämistyön kolmetasoisuus kertoo työyhteisön näkemisestä kokonaisuutena johon vaikuttavat yhtä merkittävästi niin yksilöt, työyhteisötason toiminta kuin esimiestyö. Halusimme kehityksen tapahtuvan joka tasolla yhtä aikaa, koska jokaisen tason kehittyminen tukee toisen tason kehittymistä. Yhdenkään kehittämistason pois jättäminen ei tuntunut kokonaisuuden kannalta järkevältä, koska pyrimme siihen, että jokaisella työyhteisön jäsenellä olisi yhtä suuri

vastuu työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämisestä. Tämä kehittämistyö oli kokonaisuutena laaja, mutta projektin hyvän hallinnan kautta toteutettavissa. Tehtävien delegointi auttaa vastuun jakamisessa eri henkilöille, eikä näin heikennä keneenkään toimijan työhyvinvointia liialla kuormituksella.

Motivaation säilyttäminen koko kehittämistyön ajan on tärkeää. Motivaatiota edistää ihmisten osallistuminen ja innostuminen aiheesta. Suora palaute toiminnasta myös kannustaa jatkamaan. Työelämän toimijoiden osallistuminen kehittämiseen, työaika resurssien antaminen kehittämistyön suunnitteluun ja kirjaamiseen ovat olleet motivoivia ja innostavia tekijöitä työyhteisössä. Yhdessä tekeminen ohjasi toimintaamme ja oli koko kehittämistyön onnistumisen edellytys.

Kehittämistyön myötä ovat organisaatiomme eri toimijat tulleet tutuksi. Koulutuspäällikkö vastaa organisaation koulutuksista ja hänelle voi välittää työyhteisöjen osaamisen kehittämisen tarpeita. Organisaatiomme työhyvinvointipäällikkö tukee työyhteisöjä työhyvinvoinnin edistämisessä. Työhyvinvointipäällikön kanssa olleesta yhteistyöstä seurasi kehittämistyömme tulosten levittämisen mahdollisuus, kun sain kutsun kertomaan kehittämistyöstämme organisaatiomme sisäiseen koulutukseen. Kehittämistyön tulosten hyödyntämiseksi organisaation intranettiin luotiin omasivusto ”työhyvinvoinnin kehittäminen”. Tämän tavoitteena on olla foorumi, jossa ison organisaation eri toimintayksiköt voivat jakaa kokemuksiaan työhyvinvoinnin kehittämisestä. Uusi intramme tarjoaa myös mahdollisuuden vuorovaikutukseen blogien kautta, mikä on uutta organisaatiossamme. Tämän organisaation sisäisen viestinnän kautta voidaan löytää uusia innovaatioita ja saada tukea tai olla tukemassa muita työhyvinvoinnin edistämistyössä.

Kehittämällä työyhteisön toimivuutta ja henkilöstön hyvinvointia työssä, edistämme samalla tuottamamme palvelun laatua. Laadun edistämiseen on liitetty laatujohtamisen käsite. Laatujohtamista on määritelty laaja-alaisella laatuikäsitteellä ja asiakaskeskeisyydellä sekä kaikkien osallistumisen velvollisuudella, jossa erityisen tärkeää on johdon sitoutuminen ja henkilökunnan valtuuttaminen. Lisäksi avainasemassa on toiminnan prosessisuuntautuneisuus sekä kaiken toiminnan kokonaisvaltainen ja jatkuva suunnittelu ja kehittäminen. Päätöksenteon tulee perustua tietoon ja muutokselle tulee varata aikaa. (Hirvonen 2005, 81 - 82.) Esimies ei ole konkreettinen hoitotyöntekijä vaan oman työyhteisön johtamisen kautta vaikuttaa myös asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun. Esimies johtaa kokonaisuutta, jossa työntekijät voivat työskennellä ja tuottaa laadukasta palvelua. Tämä kokonaisuus on laaja ja monitahoinen.

Aineellisten resurssien lisäksi hoitotyössä merkityksellistä on inhimillisten resurssien hallinta eli ihmisten johtaminen. Edistämällä työntekijöiden työyhteisötaitojen kehittymistä, edistään samalla myös työyhteisön vetovoimaisuutta, kykyä kohdata muutoksia ja toteuttaa yhteistyötä yli työyhteisörajojen.

### 5.3 Tutkimusosaamisen kompetenssi – Kommunikatiivinen toimintatutkimus kehittämistyön metodologiana

Sosiaali- ja terveysalan tutkimusosaamisen kompetenssissa tavoitteena on oppia arvioimaan tietoa kriittisesti, hahmottamaan kokonaisuuksia ja luomaan uutta käytäntöä kehittävää tietoa. Tavoitteena on myös oppia hallitsemaan tutkimus- ja kehitystoiminnan menetelmiä sekä itsenäisesti toteuttaa alaa kehittäviä tutkimus- ja kehittämishankkeita. (Opetussuunnitelma 2010 – 2012. 2010)

Toimintatutkimus kuvaa tutkimusstrategista lähestymistapaa, jossa voidaan käyttää välineinä erilaisia tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimus on nimensä mukaisesti toimintaa ja tutkimusta samanaikaisesti ja pyrkimyksenä on saavuttaa välitöntä, käytännöllistä hyötyä tutkimuksesta. Tavoitteena siis tutkimisen lisäksi on saavuttaa toiminnan kehittymistä. Toiminnalla toimintatutkimuksessa tarkoitetaan lähinnä sosiaalista toimintaa, eli tarkoituksena on tutkia ja kehittää ihmisten yhteistoimintaa. (Heikkinen 2001, 170 - 171.)

Toimintatutkimus soveltuu hyvin työyhteisön ilmiöiden tarkasteluun ja kehittämiseen. Eri tutkimusmenetelmien käytön mahdollisuus tekee tästä tutkimusmetodologiasta käyttökelpoisen myös arjen työelämän kehittämiseen. Kun kehitetään uutta toimintaa, on järkevää arvioida sen aikaan saamia muutoksia, jotta saadaan tietoa siitä, onko kehittämistyön suunta oikea. Toimintatutkimuksen osallistava ja yhteisöllinen toimintamalli tukee samanaikaisesti myös yksilöiden oppimista, mikä on myös edellytys työyhteisön kehittymiselle.

Toimintatutkimuksen eräs piirre on reflektiivisyys, jonka avulla pyritään pääsemään uudenlaisen toiminnan ymmärtämiseen ja sitä kautta toiminnan kehittämiseen. Tarkoituksena on, että ihminen tarkastelee omaa itseään, ajatteluaan ja toimintaansa etäämmältä pyrkien ymmärtämään miksi ajattelee ja toimii niin. Toimintatutkimus muodostuu reflektiiviseksi kehäksi, jossa toimintaa seuraa havainnointi ja reflektointi, joiden pohjalta tehdään uusi parannettu suunnitelma. Kun näitä kehässä tapahtuvia vaiheita seuraa useampi peräkkäin, syntyy toimin-

tatutkimuksen spiraalinen eteneminen, joka kuvaa hyvin ajattelun ja toiminnan liittymistä toisiinsa. Sosiaalisessa toiminnassa voi kuitenkin syntyä ennalta odottamattomia ongelmia ja näin syntyä uusia sivuspiraaleja toimintatutkimuksen kuvaukseen. (Heikkinen 2001, 175 - 178.)

Toimintatutkimusta on kuvattu myös yhteisölliseksi tutkimuksen ja kehittämisen metodologiaksi. Tämä kuvaa sitä, että työyhteisön toimijat osallistuvat itse yhdessä toimintaan. Yhteisöllisen toiminnan ja itsereflektion painoarvot voivat vaihdella eri tilanteissa, mutta ne molemmat voidaan myös sisällyttää toimintatutkimukseen. (Heikkinen 2001, 179 - 180.) Tätä kehittämistyötä ohjasi kommunikatiivinen toimintatutkimuksen suuntaus, jossa reflektion, havainnoinnin, suunnittelun ja toiminnan vaiheet toteutetaan ensisijaisesti yhteisöllisesti, yhdessä reflektoiden tasavertaisen keskustelun ideologiaa hyödyntäen.

Kommunikatiivinen toimintatutkimus perustuu vuorovaikutukselle. Sitä on kehitelty 1980-luvun puolivälistä asti ensisijaisesti pohjoismaissa. Tässä toimintatutkimuksen suuntauksessa tutkimus on täydentävässä roolissa ja vastaavasti teoria on uutta luovaa, eikä sitä sellaisenaan valmiina mallina sovelleta työorganisaatioihin. Kommunikatiivinen toimintatutkimus on siis vahvasti työelämän kehittämisen malli, joka on suuntautunut teoreettisuudesta kohti käytännönläheisyyttä. (Kuula 2001, 90 - 91.)

Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa on demokraattinen teoria avattu ohjaamaan käytäntöä, tasavertaisen keskustelun periaatteilla, jotka ohjaavat kommunikaatiota toimintatutkimuksessa. Lähtökohtana on jokaisen oikeus ja mahdollisuus osallistua kehittämisestä ja muutoksesta käytävään keskusteluun nojautuen omaan työkokemukseen, ajatuksiin ja mielipiteisiin ammatti- ja hierarkia-asetaan riippumatta. Näin kaikki osallistujat ovat samantavaisia ja heillä on yhtenäinen vastuu keskustelujen ja ristiriitojen suoran käsittelyn kautta löytää mahdollisuuksia muutokselle. (Kuula 2001, 91 - 93.)

Tämä tasavertaisuus työyhteisöjen keskusteluissa ei vielä nykyään ole itsestään selvyys. Hierarkkisen organisaation rakenteet ohjaavat vielä toimintaa. Hierarkkisuuden säilyminen on kiinni työyhteisön toimijoista ja esimiesten tavasta toteuttaa lähijohtamista. Tämä lähtökohta vaikuttaa myös siihen, miten kehittämistyön keskusteluihin osallistutaan. Tasavertaisuus keskustelun periaatteena edellyttää osallistujiltaan työyhteisötaitoja. Jos aiemmin keskustelu ei ole ollut merkittävässä roolissa työyhteisössä, voi työntekijöiden työyhteisötaidot olla tältä

osin ”ruosteessa”. Tasavertainen keskustelu vaatii onnistuakseen yhdessä harjoittelua ja tietoista pohdintaa siitä, miten tasavertaisuutta edistetään.

Kommunikatiivisen toiminnan esteiksi on nähty liian hierarkkinen organisaatioiden toiminta ja liian vähäinen yhteistyö eri tasojen kanssa, sillä silloin ei löydy riittävästi edellytyksiä ja tilaisuuksia käyttää työ- ja elämäkokemuksen mukanaan tuomaa osaamista. Organisaatioiden toiminnan muutoksessa tämän metodologian avulla tehdään mahdolliseksi uudenlainen vuorovaikutus, joka mahdollistaa jo olemassa olevan viisauden ja järjen kiteytymisen ja hyödyntämisen. Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa vallitsee näkemys, jossa nähdään keskusteluilla ja toiminnalla olevan läheinen vuorovaikutus, mikä tuo metodologiaan näkemyksen nojautua sosiaalisen todellisuuden rakenteisiin. (Kuula 2001, 93 - 94.)

Tämä sosiaalisen todellisuuden rakenteisiin nojautuva näkemys lisää työyhteisön sosiaalisen pääoman eli yhteisöllisyyden merkitystä. Toisten arvostaminen, vuorovaikutustaidot ja vuorovaikutuskulttuuri sekä työyhteisössä vallitseva yhteisöllisyys, joko edistävät tai estävät metodologian avulla toteutettua työtä. Jokaisen yksilön asenne vaikuttaa hänen haluun ja taitoihin osallistua keskustelemaan kehittämiseen. Merkittävimmissä roolissa on kuitenkin esimies, joka luo puitteet tasavertaiselle keskustelulle ja pystyy omalla toiminnallaan ohjaamaan keskustelua tasavertaisuuteen ja kannustamalla työntekijöitä nostaa esiin heidän kokemustiedon merkityksellisyys ja arvo.

Kommunikatiivinen toimintatutkimus tarjoaa tutkijalle eväät ja toimintaparametrit erilaisten kehittämispalaverien järjestämiseen. Laajassa mittakaavassa näitä voidaan kuvata niin sanottuina työkonferensseina, jossa voi asettaa tavoitteeksi useiden eri organisaatioiden välisen yhteisten muutosprosessien luomisen ja sitä kautta onnistuneiden tulosten leviämisen. Työkonferenssilla tarkoitetaan erityistä ryhmätyön menetelmää, jossa ryhmien edustajat pyritään saamaan laajasti ja tasapuolisesti koko organisaatiosta ja ryhmissä painotetaan demokraattisen dialogin periaatteita. Työkonferenssit rakentuvat tavallisesti neljään ryhmätyövaiheeseen, joista jokaisella on oma aiheensa. Ensimmäisessä vaiheessa ryhmät keskustelevat siitä, millaisen organisaation he haluaisivat. Toisessa vaiheessa keskustellaan siitä, mitä ongelmia ihanneorganisaation saavuttamisessa kohdataan. Kolmannessa vaiheessa mietitään, miten ongelmista päästään ja neljännessä vaiheessa tehdään konkreettinen ohjelma muutoksille. (Kuula 2001, 94.)

Työkonferenssit itsessään toteuttamistavassaan ohjaavat osallistujat toimimaan demokratian periaatteiden mukaan, joten periaatteita ei tarvitse selitellä osallistujille erikseen. Se, että konferenssiin ei sisälly luentoja tai muita työskentelyä sisällöllisesti ohjaavia auktoriteettimuotoja, saa itsessään aikaan sen, että organisaatioiden osallistujat itse muodostavat konferenssin resurssit. Tulosten aikaan saaminen onkin osallistujien vastuulla. Tutkijan rooli konferenssissa on järjestäjänä ja työskentelytavan avaajana. Tutkijat voivat kommentoida konferenssissa esiin nousseita aiheita, mutta aiheista ei tule pitää luentoja. (Kuula 2001, 94 - 95.)

Kehittämistyössämme sovellettiin metodologian ideaa, eikä toteutettu työkonferenssi toimintaa sellaisenaan. Näkisin kuitenkin työkonferenssimenetelmän yhdeksi hyväksi vaihtoehdoksi organisaatiotason kehittämistyössä. Tänä päivänä organisaatiossa turvaudutaan edelleen liian usein ylemmän johdon keskinäiseen suunnitteluun, josta sitten toimintoja vyörytetään alemmille tasoille. Tässä menetelmässä on riskinä kapeakatseisuus ja innovatiivisuuden puute. Haasteeksi nousee koko organisaation henkilöstön sitouttaminen. Työkonferenssimenetelmässä näitä riskejä ja haasteita on vähemmän. Toisaalta työkonferenssi vaatii aikaa ja henkilöstöresursseja sekä taitavan organisoijan, jotta se onnistuu tuloksekkaasti. Tasavertaisen keskustelun ideologiassa ja ryhmätyöskentelymallissa on paljon hyvää otettavaksi käyttöön esimerkiksi organisaation kehittämistyöryhmien toteutuksessa, jonne kutsutaan eri toimialojen edustajia yhdessä pohtimaan ja kehittämään organisaation toimintoja.

Käyttämässäni kommunikatiivisessa toimintatutkimuksen metodologiassa edellytetään tutkijalla olevan halu saada aikaan muutoksia tutkittavissa käytännöissä yhteisesti tutkittavien kanssa. Tämä tekee toimintatutkimuksesta tekijälleen jotain arvokkaampaa kuin pelkkä tutkimus. Toimintatutkimuksen toteuttajalla ei kuitenkaan yksistään halu tai aikomukset riitä saamaan aikaan muutosta, jos tutkijalla ei ole erityisiä professionaalisia taitoja. Ei riitä, että tutkija arvostaa tutkittavien subjektiasemaa, vaan tutkijalla tulee olla myös kyky sen toteuttamiseen. Tutkijan persoonallisuudella ja asenteella on myös suuri merkitys onnistumisen kannalta. (Kuula 2001, 96 - 98.)

Kommunikatiivinen tutkimus metodologia tukee keskustelevan ja osallistavan ihmisten johtamisen mallia. Tässä metodologiassa esimies asemastakin käsin voi hyvin toteuttaa kehittämistyötä silloin, kun työyhteisössä arvostetaan yhteisöllisyyttä ja työyhteisön johtaminen on jaettava. Esimiehen tulee nähdä työyhteisön jäsenissä oleva voimavara ja pystyttävä keskustelun osallistamaan työyhteisön jäsenet yhtä vastuullisiksi kehittämistyön toteuttajiksi kuin itsekin kehittämistyön vetäjän asemassa on.

Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa tutkijan kyvykyys määrittää taitona, välttää määräävää auktoriteetti asemaa tai muutoinkaan ohjata kehittämisprosessia. Tämä edellyttää tutkijalta persoonakohtaisia sosiaalisia taitoja. (Kuula 2001, 98.) Kehittämistyötä vetävän vuorovaikutus- ja kommunikointitaidot sekä toisten arvostaminen ovat tärkeitä tämän tyyppisen kehittämistyön onnistumiselle. Näitä taitoja ovat juuri työyhteisötaidoissa määritelty osaaminen, joten onnistuakseen kehittämistyössä tarvitaan myös työyhteisötaitoisia työntekijöitä.

#### 5.4 Lähiesimiehen tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet

Opinnäytetyö syntyi ensin ajatuksesta ja halusta edistää työhyvinvointia. Kehittämistyön myötä ja ymmärryksen laajentuessa on syventynyt pohdinta johtamisen merkityksestä työyhteisöjen toimivuudelle ja hyvinvoinnille. Tietoisuus sosiaalisesta ympäristöstä johtamisen kohteena on avautunut. Tarkastelu näkökulmina ovat olleet niin työyhteisöt kuin yksilöt ja niiden johtaminen. Johtamisen ymmärtämys on laajentunut ja sen dynaamisuus on paljastunut. Eri työelämän tilanteissa tarvitaan erilaisia johtamisen taitoja ja keinoja, mutta ennen kaikkea työyhteisötaitoja, jotka ovat itsensä johtamista, vuorovaikutus- ja kommunikointitaitoja sekä työyhteisö kontekstin ymmärtämistä. Jokainen esimies voi kehittää omaa johtamisosaamistaan itsereflektion avulla kasvattaen omaa itsetuntemustaan.

Hoitotyön johtajuuden ja esimiestyön kehittämiseen sekä esimiesten motivointiin kannattaa resursoida, sillä johtajuudella on vaikutusta yksilön, yhteisön ja organisaation hyvinvoinnin kannalta. Hyvinvointi puolestaan vaikuttaa työn tuottavuuteen, terveyspalveluiden ja hoidon laatuun sekä asiakastyytyväisyyteen. (Kanse 2011, 34.) Lähiesimiehet ovat organisaatiossa työhyvinvoinnin edistämisen avain henkilöitä. Ylemmältä johdolta edellytetään lähijohtamisen tukemista ja työn toteuttamiseen resursseja ja välineitä. Lisäksi lähiesimiehellä edellytetään ymmärrystä työhyvinvointia edistävästä johtamisesta, sekä yhteisöllisyyttä ja työntekijöiden osaamista tukevien johtamismenetelmien hallintaa.

Johtamisosaamisessa yhä merkittävämpään rooliin nousevat esimiesten viestintätaidot. Työtä ei pysty tekemään ilman vuorovaikutustaitoja, kykyä puhua ymmärrettävästi, kuunnella, antaa palautetta ja kirjoittaa selkeästi. (Juholin 2008, 25.) Työyhteisössä viestintä on johtamisen väline, sillä johtaminen on suurimmaksi osaksi viestintää (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13). Vuorovaikutuksen onnistuminen lähtee pienistä asioista, esimerkiksi henkilöstön aidosta



kuuntelemisesta ja kysymisestä. Esimiehen täytyy hallita suullinen viestintä erilaisissa työyhteisön tilanteissa. Ihmisen asenne ja arvot heijastuvat vuorovaikutustilanteisiin, joten jos esimies ei aidosti ole kiinnostunut työntekijöiden ajatuksista tai ei arvosta heidän mielipiteitään, se näkyy vuorovaikutuksessa. Esimiehen on tärkeää reflektoida omia asenteitaan johtamistyön taustalla, jotta toiminta pohjautuisi aitoudelle ja edistäisi näin ollen työntekijöiden kokemaa luottamusta esimiestä kohtaan.

Esimiehet ovat työelämän kehittämistöiden onnistumisen avainhenkilöitä. Kehittämistyöstä vastaavan tulisi saada esimiehet sitoutumaan kehittämistyöhön aktiivisiksi toimijoiksi ja heidän asenteensa kehittämistyöhön tulisi olla myönteiset. Myönteisyyteen sisältyy sekä työyhteisön jäsenten arvostaminen omine kokemuksineen, että organisaation ylemmän johdon arvostaminen. Myönteisen asenne sisältää, myös oman vastuun ottamista kehittymisestä. Esimies omalla sitoutumisellaan toimii myös esimerkkinä muille.

Kehittämistyön toteuttaminen antoi itselle ymmärrystä siitä, miten paljon opiskelijan kehittämistyöllä voidaan saada aikaan, kun työelämän edustajat ovat kehittämistyöhön sitoutuneita. Lähiesimiesten tulevaisuuden mahdollisuus on hyödyntää ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistoimintaa oman työyhteisön kehittämisessä. Tämä on myös taloudellisesti kannattavaa, sillä ihmisten oppiminen yhdessä on arvokasta, eikä opiskelijoiden työhön vaadita suurta rahallista panostusta.

Johtajuus perustuu sosiaalisiin ihmisten välisiin suhteisiin. Johtamisessa kehitty olemalla vuorovaikutuksessa toisten työyhteisön jäsenten kanssa. Vuorovaikutussuhteet ja johtajuus työyhteisössä onnistuvat, jos työntekijät hallitsevat työyhteisötaitoja. Työyhteisötaitojen avulla työntekijät tukevat esimiestä ja esimies tukee työntekijöitä. Tämän päivän johtamisen haasteita ovat muun muassa osaamisen ja henkilöstön johtaminen. Johtaessa tarvitaan ymmärrystä sosiaalisesta ympäristöstä ja sen merkityksestä. Johtamisen arjessa tarvitaan keskusteluja, neuvottelemista ja kompromisseja, konfliktien ratkaisukykyä ja myötäelämistä. (Aaltio 2008, 9 - 13.)

Kommunikatiivisen toimintatutkimuksen mukaisen tutkijan rooli kuvastaa osallistavan, keskustelewan ja tasavertaisen työyhteisön esimiehen roolia. Asenne, joka ohjaa tässä tutkimusmetodologiassa tutkijaa, on hyvä asenne ohjaamaan myös esimiestyötä. Hyvä esimies arvostaa alaisiaan, organisaatiotaan ja ymmärtää kaikkien vastuun kehittämisessä. Esimiehen tulee toimia itse osallistajana, keskustelujen mahdollistajana sekä innostajana kohti yhteisiä pää-

määriä. Tämä näkemys eroaa auktoriteettisesta johtamisesta, mutta ei poista esimiehen roolia työnantajan edustajana ja toiminnan johtajana.

Sosiaalisuuden ja yhteisöllisyyden lisääntyminen näkyy johtamisessa jaettuna johtajuutena. Tämä tarkoittaa organisaation eri johtajien välistä yhteistyötä, mutta myös työyhteisön sisällä jaettua vastuuta ajattelusta, tavoitteisiin pyrkimisestä ja yhteisen toiminnan edistämisestä. Johtajuuden arvostus työyhteisössä luodaan aidon luottamuksen myötä, mikä on edellytys myös työyhteisön yhteistyölle ja luovuudelle. Luottamus korvaa hierarkkisia johtamisasetelmiä ja kontrollijärjestelmiä. Jokaisen työyhteisössä olevan itsensä johtamisen taitojen merkitys lisääntyy. (Aaltio 2008, 30 - 31.)

Johtamisen muuttuessa yhä enemmän yhdessä tehdyksi työksi, johtajat toimivat yhteistyössä kollegojensa kanssa ja osana johtamistiimejä. Jaetussa johtajuudessa korostetaan ajatusta, jossa johtajat eivät toimi yksin vaan yhdessä muiden kanssa. Johtajien aito läsnäolo työyhteisössä on tärkeää. Jaettu johtajuus ei ole heikkoa johtajuutta vaan taitoa työskennellä tämän päivän toimintaympäristöissä. Tämän rinnalla on edelleen tärkeää tunnistaa aito johtajuus, sillä kaikkea johtajuutta ei voi jakaa, työyhteisöt tarvitsevat edelleen johtajiaan. (Aaltio 2008, 61 - 63.)

Johtaminen on taitolaji, jonka taitovaatimukset vaihtelevat organisaatiossa olevasta asemasta riippuen. Organisaation eri tasojen johtamistehtävissä korostuu erilaisen osaamisvaatimukset. Ylemmän tason johtajat tarkastelevat ja kehittävät asioita organisaatiotasolla, jonka jälkeen lähiesimiehet haastetaan kehityksen toteuttamiseen työyhteisötasolla. Useasti asioiden johtamisen tärkeys huomioidaan ja varataan aikaresurssit siihen, mutta ihmisten johtaminen vaatii myös resursseja menestymiseen. Ihmisten johtamiseen nousee omia erityisluontoisia haasteita esimiehen työskennellessä etäällä työyhteisöstä tai jakaessaan työpanoksensa useammalle työyksikölle.

Tämän kehittämistyön myötä tarkastellessani työyhteisötaitoja, jotka ovat tarpeellisia niin työntekijöille kuin esimiehillekin, on muodostunut käsitys, jonka mukaan näitä taitoja voidaan kehittää yksilön oman ajattelun kehittymisen kautta. Se, kuinka voidaan kehittää henkilöstön johtamista ja työyhteisön hallintaa, lähtee esimiehen omasta itsetuntemuksesta ja sen vaikutuksista esimiehen käytännön vuorovaikutukseen ja toimintaan. Lähiesimiesten tietoisuuden lisääminen normeista ja asetuksista, organisaatio säännöistä ja linjauksista ovat tärkeä esimiehen tietää, mutta niiden tietämys ei vielä auta itse johtamisessa. Työhyvinvoinnin

huomioon ottava johtamistyyliässä merkityksellisintä on kiinnittää huomiota työyhteisön vuorovaikutukseen, viestintään ja keinoihin viedä arkea eteenpäin.

Henkilöstön johtaminen vaatii esimieheltä taitoa rakentaa toimivat vuorovaikutusrakenteet työyhteisöön. Esimiehen tulee myös antaa arvostusta muille, luoda luottamuksen, oikeudenmukaisuuden ja tasavertaisuuden ilmapiiriä tukemalla myös työyhteisön jäsenten taitoja toimia työyhteisössä. Esimiehen vastuu työyhteisössä on laajempi kuin omasta toiminnastaan vastaaminen sillä esimiehentehtävänä on seurata ja ohjata myös muiden toimintaa. Toisaalta esimiesasemassa on mahdollisuus myös vaikuttaa työyhteisön menestykseen enemmän, joka motivoi hyvinvoivan työyhteisön tavoitteluun ihmisiä arvostavalla johtamisella.

Tavoitteenani esimiestyössä on saavuttaa hyvinvoiva työyhteisö, jolla on voimavaroja selvitä toimintaympäristön muutoksista. On väistämätöntä, että työelämässä tulee vastaan muutoksia ja kehittäminen/kehittyminen ovat osa tämän päivän työn sisältöä. Yhteisöllisen työyhteisön ja työyhteisötaitoisten työntekijöiden sekä hyvän johtamisen avulla työyhteisöt vahvistetaan kohtaamaan muutoksia ja kehittymään. Hyvinvoivassa työyhteisössä on kaikkien hyvä työskennellä, työ on sujuvaa ja se heijastuu myös tuotettavan palvelun laatuun ja tuloksellisuuteen. Työntekijät ovat työhönsä sitoutuneita ja myönteinen ilmapiiri välittyy myös asiakkaille.

## 5.5 Lähteet

Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Heikkinen, H. L. T. 2001. Toimintatutkimus – Toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle. PS-kustannus. Jyväskylä. 170 - 185.

Hirvonen, K. 2005. Laadun tarkkailusta laatujohtamiseen. Teoreettinen synteesi laatujohtamisen käsitteestä. Pro gradu -tutkielma. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, terveyshallinnon- ja talouden laitos, terveyshallintotiede. Kuopio.  
[https://www.uef.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=ff262093-2d6c-4eeb-a141-a8d6eb195ddc&groupId=122710](https://www.uef.fi/c/document_library/get_file?uuid=ff262093-2d6c-4eeb-a141-a8d6eb195ddc&groupId=122710) (13.5.2012)

Jabe, M. 2006. Kyvyt käyttöön: eväitä esimiestyöhön. Kirjapaja. Helsinki.

- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro. Helsinki.
- Kanste, O. 2011. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. Tutkiva Hoitotyö 9/(2), 30 - 36.
- Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino. Tampere.
- Lambert, P. 2010. Hankekirjoittamisen malli muotoutuu – metodologista tarkastelua. Teoksessa P. Lambert & L. Vanhanen-Nuutinen. (toim.) Hankekirjoittaminen. Välineitä hanke-toimintaan ja opinnäytetyöhön. Haaga-helian julkaisusarja. Tutkimuksia 1. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Helsinki. 13 - 84.
- Leinonen, R. 2010. Ammattikorkeakoulun opettajat kehittämishankkeessa kirjoittamassa. Teoksessa P. Lambert & L. Vanhanen-Nuutinen. (toim.) Hankekirjoittaminen. Välineitä hanketoimintaan ja opinnäytetyöhön. Haaga-helian julkaisusarja. Tutkimuksia 1. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Helsinki. 191 - 216.
- Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. WSOYpro. Helsinki.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme: Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tammi. Helsinki.
- Opetussuunnitelma 2010 - 2012. 2010. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Kajaani. <http://www.kajak.fi/loader.aspx?id=b7489a3f-c096-406a-a1ae-c6856ee97d12> (28.3.2012)
- Paasivaara L., Suhonen M. & Nikkilä J. 2008. Innostavat projektit. Sairaanhoidajaliitto. Silverprint. Sipoo.
- Ristikangas V., Aaltonen T. & Pitkänen E. 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. WSOYpro. Helsinki.
- Ruuska, K. 2005. Pidä projekti hallinnassa, suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Talentum Media Oy. Helsinki.

Simström H. 2009. Tunneälytaitoja voi oppia. Premissi. Terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu 5. 28 - 29.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIPress. Painettu EU:ssa.

## 6 KEHITTÄMISTYÖN POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tarkastelen kehittämistyön ja kirjoittamisen eettisyyttä sekä luotettavuutta. Pohdin kehittämistyötä kokonaisuutena ja arvioin sen onnistumista. Lisäksi kokoan kehittämistyössä syntyneet johtopäätökset ja nostan esiin suositukset tulevaisuuden kehittämiseen suunnaten.

### 6.1 Eettisyyden ja luotettavuuden pohdintaa

Tieteen sisäinen etiikka liittyy tieteenalan luotettavuuteen, totuudellisuuteen ja rehellisyyteen. Perusvaatimus on, ettei tutkimusaineistoa väärennetä tai luoda tyhjästä. Tähän liittyy myös yhteisön sisäiset säännöt, se miten kollegoja, alaisia ja esimiehiä kohdellaan ja arvostetaan. Omat perusteet ja toimintatapojen arviointi ovat tieteen kriittisyyttä ja tukevat eettisyyttä. (Mäkinen 2006, 34 - 35.) Vastuun kantaminen, vapaaehtoisuuden kunnioittaminen, avoimuuden luominen ja ajattelun vapauttaminen ovat eettisesti hyvän tutkimus- ja kehittämistyön piirteitä (Hirvonen 2006, 38 - 46).

Esimiehenä ja kehittämistyön organisoijana näen työyhteisön jäsenet älykkäinä, ajattelevina ja aktiivisina osallistujina työn kehittämiseen. Kannustamisella pyrin saamaan ihmiset huomaamaan heidän omat mahdollisuudet kehittää työtään. Kehittämistyöhön ei voi pakottaa, vaikka itsensä kehittämisen velvollisuus hoitotyöntekijöillä onkin. Jos joku ei osallistu kehittämistyöhön, hän ei saa silti käytöksellään heikentää muiden innostusta. Työyhteisössä keskustellaan paljon kehittämistyöstä ja se aiheuttaa muutosvastarintaa työyhteisön jäsenissä. Muutosvastarinnasta aiheutuva kielteinen viestintä onkin kehittämistyössä eteen tuleva haaste. Esimiehen tulee puuttumisellaan vahvistaa työyhteisön rajoja ja arvoja, mikä on hyväksyttävää ja mikä ei.

Tasavertaisuus on eettisen toiminnan periaatteita. Olen pohtinut projektivastaavien kanssa työskennellessäni, kuinka välttää mahdollinen eriarvoisuuden syntyminen työntekijöiden välillä. Tärkeää on kannustaa vastuuhenkilöiksi nimettyjä ja antaa palautetta heidän toiminnastaan. Heitä ei kuitenkaan saa nostaa ylemmälle jalustalle kuin muita työyhteisön työntekijöitä. Tärkeää on antaa palautetta kaikille kehittämistyön toimijoille. Myönteisen palautteen ja kiitoksen antaminen on helpompaa, kuin puuttuminen epäasialliseen käyttäytymiseen. Ihmisten

toiminnan ja reaktioiden ymmärtämys on lisääntynyt kehittämistyön ja esimieheksi kehittymisen myötä. Ihmisen toiminnan takana ovat hänen aikaisemmat kokemukset ja tunteet, jotka ovat aitoja juuri hänelle. Näiden käsittelemiseksi vaaditaan keskustelua työntekijän kanssa. Myös esimiehen toimintaa ohjaavat tunteet, jolloin on tärkeää hallita itsensä johtamistaidot. Niiden avulla esimies tunnistaa tunteensa ja vaikutukset omaan ajatteluun ja sitä kautta osaa kommunikoida asiallisesti hankalissakin tilanteissa.

Työyhteisössä, jossa on useita esimiehiä, on erityisen tärkeää, että esimiehet toimivat yhdenmukaisesti, sillä se luo luottamusta ja oikeudenmukaisuutta työyhteisöön. Esimiesten välillä tulee olla säännöllisesti avointa keskustelua. Esimiesten sitoutumattomuus yhdessä sovittuihin asioihin on vielä tuhoisampaa työyhteisölle, kuin työntekijän sitoutumisen puutteet. Esimies toimii esimerkkinä alaisilleen. Esimiesten kesken on tärkeää osoittaa arvostusta toisia kohtaan. Jos esimies kollegat eivät arvosta toisiaan, ei se tue henkilöstönkään arvostusta esimiehiä kohtaan. Selvää on, että jokainen esimies omalta kohdaltaan rakentaa oman suhteensa työyhteisön jäseniin ja luo ympärilleen luottamuksen, arvostuksen ja onnistuneen vuorovaikutuksen.

Tutkimusmetodologia ja kehittämistyötä ohjaava periaate tasavertaisesta keskustelusta edisti kehittämistyömme eettisesti hyvää toteutusta. Toisten ihmisten ja heidän kokemusten arvostaminen ohjasivat päivittäistä kanssakäymistä. Jokainen työntekijä on yhtä tärkeänä työyhteisön jäsen. Tavoitteena ei ole etsiä työntekijöitä, jotka aiheuttavat ongelmia tai jotka eivät hallitse työyhteisötaitoja, vaan tavoitteena on pohtia työyhteisötaitoja yhdessä ja näin saada aikaan jokaisessa omaa pohdintaa omasta itsestään. Jokainen meistä pystyy vaikuttamaan parhaiten omaan käyttäytymiseen.

Viestintä työyhteisössä paljastaa, miten kanssaihmiä arvostetaan. Arvostuksista ja työyhteisön jäsenten asemasta kertoo myös työyhteisön viestintäkulttuuri, kuten palaverikäytännöt. Tasavertaisuutta ja oikeudenmukaisuutta voidaan edistää tärkeän tiedon jakamisen ja keskustelun keskittämistä virallisille foorumeille. Viestintä tärkeistä asioista epävirallisissa yhteyksissä herättää epäarvoisuutta työyhteisössä. Esimiesasemassa on tärkeää miettiä, mitkä asiat ovat kaikkia koskevia ja mitä asioita tulee käsitellä vain asianomaisten kanssa. Tärkeää on viestinnän selkeys ja oikeudellisuus.

Tätä raporttia kirjoittaessa on täytynyt pohtia opinnäytetyön luotettavuutta, sen todeksivahvistettavuutta ja tieteellisyyttä. Luotettavuuden arviointi on välttämätöntä tutkimustoimin-

nan, tieteellisen tiedon ja sen hyödyntämisen kannalta (Kylmä & Juvakka 2007,127). Luotettavuutta voidaan pohtia laadullisen tutkimuksen kriteerien kautta. Kylmä ja Juvakka (2007, 127 - 129) ovat määritelleet laadulliset tutkimuksen luotettavuudenkriteereiksi uskottavuuden, vahvistettavuuden, reflektiivisyyden ja siirrettävyyden. Uskottavuutta tulee vahvistaa tulosten oikeellisuuden varmistamisella. Vahvistettavuus kuvaa tutkimusprosessin raportointia siten, että ulkopuolinen voi seurata prosessin kulkua ja tehtyjä päätöksiä kirjoitetusta julkaisusta. Reflektiivisyydessä arvioidaan tutkijan vaikutuksia tutkimus aineistoihin ja tutkimusprosessiin. Siirrettävyydessä arvioidaan tutkimustulosten siirrettävyyttä muihin vastaaviin tilanteisiin.

Koko kehittämistyön ajan pyrin kriittisesti refleктоimaan omaa ajattelua ja tunteitani, koska olin kehittämistyön aktiivinen toimija. Itse tutkimusprosessissa vaikutukseni kehittämistyön kulkuun on nähtävissä, sillä tietoisesti motivoin ihmisiä osallistumaan kehittämistyöhön. En kuitenkaan pyrkinyt vaikuttamaan ihmisten mielipiteisiin vaan kannustin ihmisiä tuomaan esiin omia kokemuksia. Vaikutukseni työyhteisöjen jäseniin ja kehittämistyön kulkuun oli erilainen osastojen välillä, koska toimin toisella osastolla esimiesasemassa ja toiselle osastolle olin ulkopuolinen. Alkukartoituksen ja palautekyselyn tulosten uskottavuutta lisää vastausten antaminen anonyyminä, jonka ansiosta vastaajat eivät leimaannu antamiensa vastausten perusteella.

Kirjoittaessani arvioin jatkuvasti sitä, etteivät tulkintoihin vaikuttaisi omat tunteeni ja näin vääristäisi todellisuutta. Tutkimusprosessin kuvaaminen laajana kokonaisuutena osoittautui haasteelliseksi. Raportin kirjoittamisprosessissa hyödynsin ohjaavan opettajan ohjausta ja palautetta tutkimusprosessin kirjoittamisen selkiyttämiseksi. Kriittisestä arvioinnista huolimatta raportissa on valtaosin nähtävissä näkemykseni ja tulkintani kehittämistyöstä. Jokainen ihminen kokee todellisuuden omalla tavallaan. Ihmisten toimintaan ja ajatteluun kohdistuvassa kehittämistyössä ei voi arvioida ihmisten kokemusten oikeellisuutta, koska se syntyy jokaisen henkilökohtaisen lähtötilanteen pohjalle. Se, missä vaiheessa yksilöt ovat olleet itsetuntemuksessaan, vuorovaikutustaidoissaan tai kyvyssään tehdä yhteistyötä, ovat edistämässä tai estämässä kehittämistyön vaikutuksia yksittäisiin ihmisiin.

Luotettavuutta pohtiessa nousee esiin toteutettujen tiedonkeruiden, analyysien ja tulkintojen oikeellisuus, joiden oikeanlaisella toteuttamisella saadaan esiin tutkittua tietoa ja totuutta juuri näistä konteksteista. Nämä tutkimukselliset vaiheet ovat kuitenkin vain osa tätä kehittämistyötä. Merkityksellisempää on ollut se työyhteisön ja yksilöiden ajatuksen kehittyminen kehit-



tämistyön myötä, mitä ei tässä kehittämistyössä ole vielä edes mielekästä arvioida, koska ajatusten kehittyminen ja oivallukset vievät aikaa. Kehittämistyön tavoitteena ei ollut löytää yhtä uutta totuutta ja sen perustamista näytölle, vaan tavoitteena oli käynnistää työyhteisöissä kehittämistä, joka lähtee yksilöiden ajatusten muutoksesta.

Kehittämistyömme aikana kerättiin aineistoja kehittämistyön alkukartoituksessa sekä koulutusten jälkeen kyselyssä. Loppuarvioinnissa ei aikaresurssien vähyyden vuoksi enää ehditty keräämään laajoja aineistoja vaan kehittämistyön arviointia saatiin yksittäisiltä työyhteisön jäseniltä, niin sanotuilta avain informanteilta. Vastaajat valittiin informanteiksi sekä alkukartoitukseen työyhteisöjen jäsenistä. Alkukartoitus sijoittui kehittämistyön alkuun keväälle 2011 ja avain informanttien arvioinnit keväälle 2012. Palautekysely suunnattiin koulutuksiin osallistuneille ja se toteutettiin joulukuussa 2011. Nämä aineistot ovat jokainen osaltaan täydentämässä opinnäytetyön arviointia. Aineistot eivät mittaa samaa asiaa, vaan kuvaavat eri asioita eri kehittämistyön vaiheissa. Tulokset tukevat toisiaan, kertoen kehittämistyön suunnasta ja vaikutuksista. Aineistoja tai tuloksia ei ole keskenään sulautettu yhteen vaan niitä on käsitelty omina kokonaisuuksinaan. Alkukartoituksen aineisto oli laadullinen ja ohjasi kehittämistyön suuntaa. Palautekyselyn aineisto oli sekä määrällistä että laadullista ja kuvasi tutkimusintervention vaikutuksia. Avain informanttien vastaukset olivat laadullisia ja kuvasivat kehityskustelujen onnistumista.

Kaikki aineistot kuvasivat ihmisten henkilökohtaisia kokemuksia kysytyistä aiheista. Näin ollen niiden pitkälle tulkitseminen ei ole järkevää. Nämä tulokset kertovat juuri näiden työyhteisöjen yksilöiden kokemuksista, eivätkä näin ollen ole itsessään siirrettävissä muihin konteksteihin. Tuloksia on hyödynnetty juuri näiden työyhteisöjen kehittämisen suunnitteluun ja arviointiin. Tulosten käsittelyssä on säilytetty vastaajien anonyymisyys, koska vastauksissa on kyse henkilökohtaisista mielipiteistä. Alkukartoitusaineisto oli laaja, mutta kehittämistyön suunnitelman pohjaksi nostetut teemat kuvasivat aineistoa todenmukaisesti eikä sitä rajattu alussa asetetun työyhteisötaidot käsitteen avulla. Koulutusten palautekyselyn aineisto analysoitiin spss-ohjelmalla ja havainnollistettiin frekvenssitaulukon avulla, koska merkityksellisintä oli henkilöissä syntyneet ajatusten muutokset. Tulosten uskottavuutta vahvistaa se, että kerättyjen aineistojen tulokset käytiin läpi työyhteisöpalaverissa ja niistä keskusteltiin.

Palautekyselyn tulosten erot osastojen välillä olivat merkittäviä, joten nostin erot tulosten tulkinnassa esiin. Palautekyselyn tulokset toivat esiin työyhteisöjen yksilöiden erilaiset kokemukset koulutuksista. Tulosten suunta oli selkeästi kiinni työyhteisöstä. Tulosten poikkeami-

nen sai pohtimaan työyhteisöjen eri tiloja ja olosuhteita. Miten tieto kehittämistyön etenemisestä on todellisuudessa siirtynyt kuntoutusyksikköön? Onko osastojen välillä ero työyhteisöjen yhteisöllisyyden tiloissa? Tulosten erot herättivät pohtimaan myös kehittämistyön toteuttamisen haasteita.

Kehittämistyön ja tutkimuksen raportoijan tehdessä lähdekritiikkiä, hän toteuttaa tiedon luotettavuuden arviointia. Tämä tarkoittaa lähteiden aitouden, riippumattomuuden, alkuperäisyyden ja puolueettomuuden arviointia. (Mäkinen 2006, 128.) Olen valinnut teoreettiseen viitekehyksen kuvaamiseen mahdollisimman uusia lähteitä, koska ilmiöt, joita käsittelen työssäni, ovat ajassa muuttuvia. Olen käyttänyt työssäni sekä primaari- että sekundäärilähteitä, mutta arvioinut niissä esiin tuotuja näkökulmia kriittisesti. Olen kiinnittänyt huomiota myös kirjoittajien koulutukseen, tutkimukseen ja julkaisuihin. En ole käyttänyt lähteinä opinnäytteitä, joiden sisältöjen taso vaihtelee ja näin ollen sisällön luotettavuus on epävarmaa.

## 6.2 Kehittämistyön onnistumisen arviointia

Kehittämistyömme kesti reilun vuoden maaliskuulta 2011- toukokuulle 2012. Työhyvinvointi ja työyhteisötaidot ilmiönä ovat abstrakteja ja sellaisinaan ne eivät ole konkreettisia muutoksen kohteita, vaan niihin vaikutetaan muiden asioiden kautta. Alkukartoituksen jälkeen hahmottui, että vaikuttaminen ihmisten kokemaan työhyvinvointiin vaatii kokonaisvaltaista näkökulmaa. Kehittämistyön myötä ymmärrys ilmiöön vaikuttavista seikoista laajeni ja todellisten pysyvien muutosten saavuttamiseksi suunnitelmallista toimintojen kehittämistä arjessa tulee edelleen jatkaa. Kehittämistyön resurssit olivat pienet, emmekä saaneet lisää henkilöstöresursseja tai ulkopuolista rahoitusta.

Kehittämistyön perusteellisuus ja pienen projektin resurssit aiheuttavat vaikutusten aikaansaamisen ristiriidan. Työyhteisöjen toiminta ja yksilöiden henkilökohtaiset taidot kehittämisen kohteena ovat sellaisia, ettei niitä voida ulkopuolelta muuttaa vaan muutos lähtee itse työyhteisön toimijoista. Käytännössä arjen keskellä tekeminen ilman ylimääräistä aika- ja henkilöresursointi on luonut kehittämistyömme haasteet. Jos ihmisillä on kokemus, etteivät ehdi tehdä perustyötään niin hyvin kuin haluaisivat, on haasteellista saada heitä innostumaan kehittämistyöhön. Tämä ei kuitenkaan ole kokonaiskuva työyhteisön tilanteesta. Keskusteltaessa yksittäisten työntekijöiden kanssa on joukossa myös heitä, jotka kokevat hallitsevansa perustyön ja sen lisäksi kokevat, että he ehtivät ja haluavat perustyön ohella toteuttaa myös

kehittämistyötä koko työyhteisön hyväksi. Kehittämistyömme projektimaisena kokonaisuutena on ollut aktiivinen työhyvinvoinnin ja työyhteisöjen kehittämisen käynnistäjä. Kehittämistyö on käynnistänyt käytännöntyön kehittämisprosessit, jotka ovat merkittäviä työhyvinvoinnin ja työyhteisöjen toimivuuden kannalta.

Tarkastellessamme mennyttä kehittämistyötä, voidaan todetta, että ilmiö on monitahoinen ja muutokset vaativat aikaa toteutuakseen. Tämän kehittämistyön tavoitteena oli edistää työyksiköidemme työhyvinvointia. Kehittämistyö muodostui työhyvinvoinnin edistämisen ja johtamisen ymmärryksen avaajaksi, työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen kehittämishaasteista, yksilöistä tunteineen, dynaamisista työyhteisöistä ja niiden johtamisesta jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä. Tarkoituksena oli kehittää jo olemassa olevia työyhteisön toimintoja sekä edistää yksilöiden kokemaa työhyvinvointia työyhteisötaitojen kautta.

Kehitimme esimiestasolla olemassa olevaa johtamismenetelmää eli kehityskeskusteluja. JäsenNELTY ja suunniteltu prosessi kehityskeskustelujen toteutukseen on luonut kehityskeskusteluille suuren merkityksen henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Kehityskeskusteluihin valmistautuminen niin esimies- kuin työntekijätasolla on edistänyt kehityskeskustelujen onnistumista. Eräs työntekijä kommentoi keskustelun jälkeen: *”Tämä kehityskeskustelu oli työurani paras, sillä kerrankin puhuttiin asiasta eikä asian vierestä.”*

Tämän kehittämistyön hyödynnettävyys on siinä, että se herättää ajatuksia lukijoissa ja käynnistää pohdinnan siitä, kuinka toimintoja voitaisiin kehittää jossain toisessa kontekstissa. Kehittämistyön julkaisun kautta voi esimiehille herätä itsereflektiota omasta työyhteisön johtamisen kulttuurista ja käytännöistä. Kehittämistyön hyödynnettävyyden vahvuus löytyy sen käytännönläheisyydestä ja tämän päivän työyhteisöjen toiminnasta. Työhyvinvoinnin edistämiseen ja työyhteisön kehittämiseen ei tarvita mitään ylimääräistä, mitä työyhteisössä ei jo olisi, sillä muutoksen voima piilee työyhteisössä olevissa ihmisissä ja heidän työyhteisötaitoissaan.

Kehittämistyön onnistumista voidaan arvioida silloittamisella, ankkuroinnilla ja vakiinnuttamisella. Silloittaminen tarkoittaa kehittämisen kestävyys tukemista ja sitä voidaan edistää muun muassa hankkeen aikana interventionistisella kirjoittamisella. Se tarkoittaa hankkeessa kirjoitettuja julkaisuja, joilla haetaan vastavuoroisuutta ja keskustelua aiheesta. Ankkurointia tehdään niin ylös kuin alaspäin sekä sivuttain. Ylöspäin suuntautuva ankkurointi tarkoittaa hankkeessa tuotettujen/löydettyjen välineiden ja menetelmien juurruttamista johdon suunnit-

telmiin ja käytäntöihin. Alaspäin suuntautuva ankkurointi tarkoittaa välineiden ja menetelmien tutkimusta ja testausta itse kehittämistyössä. Sivuttainen ankkurointi merkitsee kehittämistyön levittämistä laajemmalle omasta pilotointikontekstista. Lisäksi voidaan arvioida muutosten vakiinnuttamista, joka kuvaa kehittämistyössä syntyneiden hyvien käytäntöjen nimeämistä, virallistamista ja vahvistamista osaksi arjen normaalia toimintaa. (Lambert 2010, 29 - 40.)

Kehittämistyön ankkurointia on pyritty edistämään organisaation sisäisellä viestinnällä. Työhyvinvointipäällikkö pyysi kertomaan kehittämistyöstämme organisaation työhyvinvointi - koulutukseen. Siellä esiinnyttyäni koulutuspäällikkö esitti pyynnön tulla kertomaan kehittämistyön saavutuksista ensi syksyn esimieskoulutuksiin. Myös opinnäytetyön seminaari ja posterit (Liite 16) olivat ankkurointia edistäviä toimia. Seminaarissa syntyi uusia kumppanuuksia organisaation eri työyksiköiden toimijoiden kanssa ja kollegat pyysivät seminaari esityksen dioja työyhteisöihin hyödynnettäväksi. Tavoitteena on myös saada kehittämistyössä tuotetuille artikkeleille näkyvyyttä alan esimiestyön julkaisussa, joka tukee sivuttaista ankkurointia yli organisaatio rajojen.

Kehittämistyön kestävyuden tukemista työyhteisöissä edistää kehityskeskustelujen osalta se, että henkilöstön osaamisen kehittäminen on määritetty yhdelle apulaisosastonhoitajalle kullakin osastolla. Henkilöstön osaamisen kehittämisen rakentaminen kehittämistyössä muodostetun prosessin pohjalle, edistää kehittämistyön tulosten vakiinnuttamista. Luovan ongelmanratkaisuprosessien hyödyntäminen jatkossakin arjen haasteissa vaatii esimiehiltä ongelmanratkaisuprosessien tukemista ja kannustamista luovaan ideointiin. Kehittämistyössä löydettyjen menetelmien vakiinnuttamista arjen käytäntöihin pyritään edistämään vielä kehittämistyön päätöspalaverissa. Kehittämistyö on ollut osa organisaation strategisen suunnittelun pohjalta luotuja toimintasuunnitelmia. Niin työhyvinvoinnin toimintasuunnitelman arvioinnista kuin tulokortinkin arvioinnissa kehittämistyön merkitys tulee näkymään myös ylemmälle johdolle.

Työhyvinvoinnin kehittämistyömme kuvastaa omaehtoista työyhteisön projektia. Ajatus työhyvinvointiin panostamisesta syntyi työhyvinvointikyselyjen pohjalta ja sen jälkeen konkreettiset kehittämistarpeet kartoitettiin vielä alkukartoituksella. Kehittämistarpeiden nousu työyhteisöistä edisti henkilöstön sitouttamista kehittämistyöhön. Kehittämistyön hyväksyttäminen työyhteisöihin vaati kuitenkin perusteluja projektinvetäjältä, minkä koin johtuvan työyhteisöissä syntyneen ”kehittämisähkyn” seurauksena. Huonot kokemukset mitään antamattomista projekteista saavat ihmisissä aikaan epäluulon jokaista kehittämisprojektia kohtaan. Lisäksi

kehittämistyön toteutus vaati perusteluja sille, ettei tarkoituksena ollut keksiä taas jotain uutta ja toimimatonta vaan parantaa olemassa olevaa toimintaa. Tämä näkökulma teki kehittämistyöstämme merkityksellisemmän perustyön toteuttamisen kannalta.

Kehittämistyön vieraaksi jääminen oli yksi merkittävä tekijä, mikä heikensi kuntoutusyksikössä saavutettuja tuloksia vuorovaikutustaitojen kehittämisen osalta. Koulutusten aikaansaamiin vaikutuksiin on saattanut vaikuttaa se, ettei koulutuksiin osallistuttaessa osallistujille esitetty koulutuksen tavoitteita selkeästi. Olin itse läsnä akuuttiyksikössä, jossa toteutin viestintää kehittämistyöstä ja koulutuksista myös epävirallisilla foorumeilla. Kuntoutusyksikössä en päässyt osallistumaan epävirallisiin keskusteluihin, joten uskon tämän olevan merkittävä seikka kehittämistyön erilaisissa tuloksissa osastojen välillä.

Onnistumisen kokemukset kehittämisessä antavat rohkeutta käynnistää uusia kehittämistöitä ja palvelee näin organisaatiota tulevaisuudessakin. Mielekkyyden ja hyödyn näkeminen jo koetuissa muutoksissa auttaa suhtautumaan kehittämismyönteisemmin tuleviinkin muutoksiin. Onnistuneet muutosprosessit, joiden eteen on tehty yhdessä töitä, edistävät myös työyhteisön myönteistä yhteisöllisyyttä. (Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008, 12.)

Onnistuneet kehittämisen vaikutukset ovat tulevaisuuden kannalta merkittäviä. Tämän vuoksi tulisi organisaatiotason kehittämis- ja muutostoimia toteuttaa avoimesti, kaikkia tason toimijoita osallistaen. Käytännössä ei keskusteluille ole kuitenkaan aikaa, kun muutosprojektit pyrkivät saamaan nopeita ratkaisuja ilmenneisiin ongelmiin vai estääkö vielä hierarkkinen hallinto projektin ”jalkauttamista” työyhteisöjen tasolle. Onko vastuu projektin viemisestä työyhteisötasolle organisaation hallintokoneistolla vai projektiin palkatuilla ulkopuolisilla henkilöillä? Voisiko organisaation kehittämistyötä ohjata työkonferenssimenetelmä, jossa henkilöstön sitouttaminen keskustellen kehittämiseen olisi kehittämisen menetelmänä ja asiantuntijat löytyisivätkin itse organisaatiosta? Projektipäällikkö toimisi työkonferenssien vetäjänä ja organisoijana. Onnistuneen kehittämisprojektin merkittävä tekijä on sosiaaliset taidot omaava ja innostava projektipäällikkö.

### 6.3 Johtopäätökset ja suositukset

Opinnäytetyön julkaisussa on kunkin artikkelin lopuksi esitetty kyseisen syklin tuloksia ja johtopäätöksiä. Kaikkien syklien johtopäätökset olen koonnut lisäksi alla olevaan tauluk-  
koon. Tässä luvussa pohdin vielä kokonaisuudesta esiin nousseita näkökulmia. Nostan esiin  
tulevaisuuden kehittämistyön suosituksia ja jatkokehittämisideoita.

Taulukko 2. Johtopäätökset

Ensimmäisen sykli / johtopäätökset	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kehittämistarpeita on yksilöiden työyhteisötaidoissa, työyhteisön yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa sekä esimiestyön viestinnässä.</li> <li>- Työhyvinvoinnin kehittäminen edellyttää kehittämistoimia sekä yksilö-, työyhteisö-, että esimiestasolla.</li> <li>- Työyhteisötaitojen kehittämishaasteet muodostuvat niin yksilön oman ajattelun kehittämisestä kuin työyhteisön vuorovaikutusrakenteiden kehittämisestä työyhteisötaitoja tukeviksi.</li> </ul>
Yksilö- ja esimiestason kehittämissyklit / johtopäätökset	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kehityskeskusteluihin valmistautuessa reflektointi on yksi osaamisen kehittämisen menetelmä, jota voi hyödyntää työyhteisötaitojen kehittämisessä.</li> <li>- Työntekijän osaamisen reflektointia voidaan syventää kehityskeskusteluissa tasavertaisen dialogin avulla.</li> <li>- Kehityskeskusteluista esimies saa merkittävää tietoa työntekijöiden ajatuksista ja työyhteisön tilasta, josta on hyötyä työhyvinvoinnin johtamisessa.</li> <li>- Kehityskeskustelut edistävät esimiehen onnistumista henkilöstöjohtamisessa ja niiden tulee olla säännöllinen osa lähiesimiehen työtä.</li> <li>- Kehityskeskustelujen onnistuminen edellyttää esimieheltä kommunikointi- ja vuorovaikutustaitoja.</li> <li>- Kannustavat kehityskeskustelut edistävät myös työyhteisön yhteishengen ja yhteisöllisyyden kehittymistä.</li> </ul>
Työyhteisötason kehittämissykli / johtopäätökset	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työyhteisötaitojen kehittämisen haasteen luo niiden pohjautuminen ihmisen sisimpään; tunteisiin, kokemuksiin ja ajatuksiin.</li> <li>- Toiminnalliset koulutukset ovat yksi menetelmä, joka tukee työyhteisötaitojen kehittymistä.</li> <li>- Esimies tarvitsee omia tunneäly- ja vuorovaikutustaitoja rakentavan ristiriitojen käsittelyn toteuttamiseksi ja palautteen antamiseksi.</li> <li>- Työyhteisön dialoginen ja osallistava johtaminen sekä työyhteisön voimavarojen hyödyntäminen ovat esimiehen johtamismenetelmiä, jotka edistävät työntekijöiden työyhteisötaitoja ja yhteisöllisyyttä.</li> <li>- Osallistavan työyhteisön johtamisen perusta on luottamuksen</li> </ul>

	<p>rakentaminen, motivointi, sitouttaminen, kannustaminen ja tasavertaisen keskustelukulttuurin vaaliminen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työhyvinvointia edistävä yhteisöllisyyden johtaminen rakentuu yhteisille arvoille kuten luottamukselle, kuuntelulle ja oikeudenmukaisuudelle.</li> <li>- Luovan ongelmanratkaisuprosessi ja -menetelmät tarjoavat työyhteisön kehittämiseen tarvittavat välineet. Luova ongelmanratkaisu tukee yhteisöllisyyttä ja keskustelevaa työyhteisön johtamista.</li> <li>- Työyhteisötaitoiset työntekijät kykenevät luoviin ongelmanratkaisuprosesseihin ja näin ollen edistävät osaltaan työyhteisön toimivuuden kehittymistä ja muutoksista selviämistä.</li> </ul>
Johtajuuden kehittymisen johtopäätökset	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jokaisella esimiesuraansa aloittavalla tulisi olla esimiesidentiteetin kehittymisen tukena jo esimiehenä toiminut mentori.</li> <li>- Esimiestyössä vaaditaan esimieheltä itsetuntemusta, ymmärrystä ihmisistä ja työyhteisöistä sekä vuorovaikutuksen merkityksen sisäistämistä.</li> <li>- Esimies, joka ymmärtää työyhteisön moninaisuuden sen erilaisine yksilöineen, hallitsee työyhteisön johtamisen.</li> <li>- Yhteisöllisten periaatteiden mukaan toimivan työyhteisön, työyhteisötaitoisten työntekijöiden ja hyvän johtamisen avulla työyhteisöt vahvistetaan kohtaamaan muutoksia ja kehittämään.</li> <li>- Muutostilanteessa esimiehenä tulee olla ajan tasalla, tehostaa työyhteisön viestintää, kannustaa ja tukea työntekijöitä.</li> <li>- Kommunikatiivisen toimintatutkimuksen periaatteista ja toimintatavoista löytyy hyviä menetelmiä arjen kehittämiseen ja johtamiseen.</li> </ul>

Työyhteisöjen kehittämistyön tulee olla jatkuvaa toimintaa, jotta pysyviä tuloksia saadaan aikaan. Seuraavassa kuvaan eri tasoille sekä kehittämistyöhön yleisesti nousseita jatkotoimenpide-ehdotuksia ja suosituksia.

**Yksilötasolla** yksilöiden reflektointiin kannustamista oman osaamisen kehittämisessä tulee jatkaa kehityskeskusteluiden yhteydessä. Reflektointia edistää esimiehen taito kuunnella, kysyä ja keskustella tasavertaisesti työntekijän kanssa. Työyhteisötaitojen kehittymistä tulee tukea osallistavalla ja keskustelevalle johtamisella. Työyhteisötaitojen kehittämisen haasteena on, että ne pohjautuvat ihmisen tunteisiin ja ajatuksiin. Työyhteisötaitoihin muutoksen aikaan saaminen vie aikaa ja edellyttää yksilön omaa oivaltamista. Työyhteisötaitoja voidaan kehittää yhdessä toimimalla sekä refleктоimalla joko yksin tai yhdessä. Reflektion kulttuuri oman osaamisen arvioinnissa tulee ottaa pysyväksi osaksi työyhteisöjen kulttuuria. Toteutu-

akseen tällainen kulttuuri edellyttää sen myöntämistä, että on itse vastuussa myös työilmapiiristä.

Yksilöiden turvallisuuden tunnetta työyhteisössä tulee lisätä edistämällä luottamusta ja toisten arvostusta. Yksilöt hakevat yhteisöstä psyykkistä turvaa joko tietoisesti tai tiedostamatta. Riittävä turvallisuuden kokeminen on edellytys yhteisön toiminnalle. Psyykkistä turvallisuutta kuvataan hyvänä olona, muiden ihmisten kunnioittamisena ja luottamuksena. Turvallista ympäristöä kuvaavia osatekijöitä ovat luottamus, hyväksyntä, avoimuus, tuen antaminen ja sitoutuminen. Turvallista ympäristöä voi edistää asettamalla sääntöjä ja rajoja käyttäytymiselle. Esimiestyöskentelyssä turvallisuutta luo kuuntelevan ja tutkivan ilmapiirin edistäminen, rauhallinen toiminta, johdonmukaisuus, rehellisyys sekä oikeudenmukaisesti työyhteisön sääntöjen vaaliminen. (Rovio, Nikkola & Salmi 2010, 88 - 95.)

**Esimiestasolla** Kehityskeskusteluja tulee jatkaa säännöllisenä osana johtamistyön toteuttamista. Kehityskeskustelujen säännönmukaisuus edistää kaikkien osapuolten ymmärrystä kehityskeskustelujen tavoitteista ja tarkoituksesta ja näin ollen edistää niiden onnistumista. Säännönmukaisuus edistää myös työntekijöiden valmistautumista kehityskeskusteluihin. Kehityskeskustelut ovat myös merkittävä väline sitoutettaessa hoitajia työhön. Kanste (2007, 346) toteaa tutkimuksensa johtopäätöksissä, että erityisesti nuoret hoitajat pitävät kehityskeskusteluja hyödyllisiä ja niiden kautta esimies voi sitouttaa nuoria hoitajia työyksikköön sekä tukea heidän uransa alkua.

**Työyhteisötasolla** tulee edistää kehittämismyönteisyyttä, jotta toiminnan kehittämisen vastuu koetaan omaksi ja osaksi omaa työtä. Kokeilemalla luovasti erilaisia ongelmanratkaisumenetelmiä voidaan edistää perustyön ohessa tapahtuvaa kehittämistä. Tämän päivän työelämässä työtahti on hektinen ja aikaa yhteisille keskusteluille ei välttämättä aina löydy. Työn kehittämisessä on osattava hyödyntää luovuutta ja löytää työelämään soveltuvat kehittämismenetelmät.

Kaikilla tulee olla tiedossa yhteiset toimintatavat, toiminnan tarkoitus ja tavoitteet, sillä ne auttavat esimiestä luomaan luottamusta ja rakentavaa toimintaa. Tavoitteellisuus vaatii jatkuvaa arviointia toteutumisen ja sitoutumisen suhteen. Esimiehen tehtävän on kertoa niistä rajoista, joita työyhteisössä noudatetaan. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 82.) Kehittämistyössä me strategiasta nostetut tavoitteet tuotiin lähemmäs työntekijöitä kehityskeskustelujen kautta ja niihin pääsyn seuranta tehdään osaamisen kehittämissuunnitelman avulla. Työyhteisön



toimijoiden oikeudet ja velvollisuudet on myös hyvä käydä läpi työyhteisössä. Niiden käsitteleminen on tärkeää yhteisön toiminnan rajojen määrittämisen sekä yhteisön pelisääntöjen määrittämisen vuoksi.

Luovan ongelmanratkaisun menetelmistä ja tasavertaisen keskustelun periaatteista on hyötyä myös organisaatiotason kehittämiseen. Jos arvioimme ideoita jo ideointi vaiheessa, niin kehittämisen näkökulmien ja ratkaisuvaihtoehtojen määrä jää suppeaksi. Luovuudelle ei osata antaa tilaa eikä mahdollisuutta. Uudenlainen kehittäminen vaatii työryhmän vetäjältä luovan ongelmanratkaisun ja tasavertaisen keskustelun periaatteiden sisäistämistä niin, että hän voi ohjata myös muita toimimaan näiden periaatteiden mukaan. Mikä tahansa tavoitteeseen tähtäävä keskustelu, oli se sitten työyhteisö- tai organisaatiotasolla, vaatii suunnittelua, hallittua toteutusta ja arviointia. Näiden keskusteluiden organisoijana on usein esimies.

Yhteiskunta tarvitsee yhä enemmän oma-aloitteiseen luovaan ongelmanratkaisuun kykeneviä toimijoita, sillä luovuustaidot ovat tulevaisuuden menestyjän perusominaisuuksia. Organisaatioissa tulee suunnata huomio siihen, että johtajien ja päälliköiden toiminta tukee välineellistä luovuutta ja innovatiivisuutta. Jotta työperäinen luovuus yleistyisi, on opittava ymmärtämään, millainen prosessi luovaan ajatteluun liittyy ja miten se eroaa perinteisistä toimintatavoista. (Mäkirintala 2011, 180, 199.)

**Esimiestyössä** tulee ottaa huomioon toimintaympäristöt ja työelämän muutos. Asiantuntijaorganisaation johtamisessa ei menestyä auktoriteetti johtamisella vaan on uskallettava kehittyä jaetun johtajuuden suuntaan. Johtajuuden tulee perustua esimiehen hyvälle itsetuntemukselle ja toisten arvostukselle, mitkä edistävät luottamusta työyhteisössä. Vastuuta ja valtaa jaetaan henkilöstöä osallistamalla ja näin henkilöstössä olevaa osaamista käytetään muutoksen voimavarana. Esimiehen päivittäistä johtamista tulee ohjata pyrkimys hyvinvoivaan työyhteisöön, reilusti ja jämäkästi johtaen.

#### 6.4 Lähteet

Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Aura, O. & Saarikoski, V. 2011. Työhyvinvointia johtamaan! Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. KT kuntatyönantajat. Helsinki.

Henkilöstön työhyvinvoinnin jatkuvan parantamisen ohjelma. 2008. Kainuun maakunta kuntayhtymä. <http://kaima.kainuu.fi/sotla/ohjeet> (21.1.2012.)

Hirvonen, A. 2006. Eettisesti hyvä tutkimus. Teoksessa J. Hallamaa, V. Launis, S. Lötjönen & I. Sorvali (toim.) Etiikkaa ihmistieteille. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Helsinki. 31 - 49.

Kanste, O. 2007. Kehityskeskustelujen yhteys hyvinvointiin hoitotyössä. *Hoitotiede* 19/(6), 338 - 348.

Kanste, O. 2011. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. *Tutkiva Hoitotyö* 9/(2), 30 - 36.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Lambert, P. 2010. Hankekirjoittamisen malli muotoutuu – metodologista tarkastelua. Teoksessa P. Lambert & L. Vanhanen-Nuutinen. (toim.) Hankekirjoittaminen. Välineitä hanke-toimintaan ja opinnäytetyöhön. Haaga-helian julkaisusarja. Tutkimuksia 1. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Helsinki. 13 - 82.

Manka, M.-L. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum. Helsinki.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Mäkirintala, E. 2011. Luova ote huippusuoritukseen. Resonanssi ratkaisee. Talentum. Helsinki.

Paasivaara L. & Nikkilä J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Kirjapaja. Helsinki.

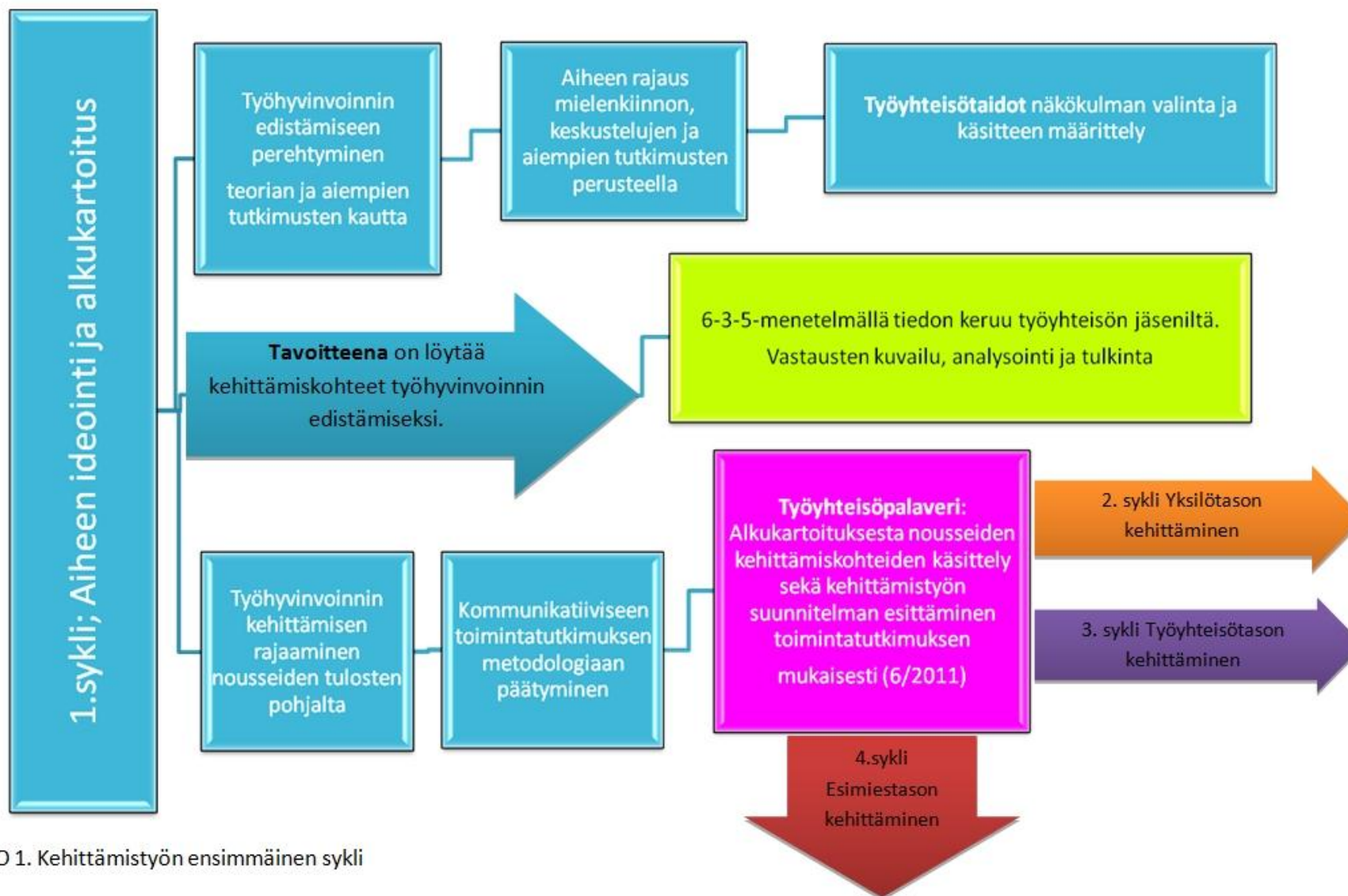
Paasivaara, L., Suhonen M. & Nikkilä, J. 2008. Innostavat projektit. Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Helsinki.

Pikkarainen, A. 2010. Keskustelua, kehittämistä, käsitteellistämistä ja kirjoittamista. Teoksessa P. Lambert & L. Vanhanen-Nuutinen. (toim.) Hankekirjoittaminen. Välineitä hanketoimintaan ja opinnäytetyöhön. Haaga-helian julkaisusarja. Tutkimuksia 1. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Helsinki. 171 - 190.

Pääskylä, E. 2010. Työhyvinvoiva Kainuu -esiselvitys. Oulun yliopisto. Kajaanin kehittämis-keskus, Aluekehitys. Kajaani.

Rovio, E. Nikkola, T. & Salmi, O. 2010. Yksilö ryhmässä ja yhteisössä. Teoksessa P. Juuti & E. Rovio (toim.) Keskusteleva johtaminen. Otava. Helsinki. 86 - 102.

Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesteninen. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava. Helsinki. 11 - 44.

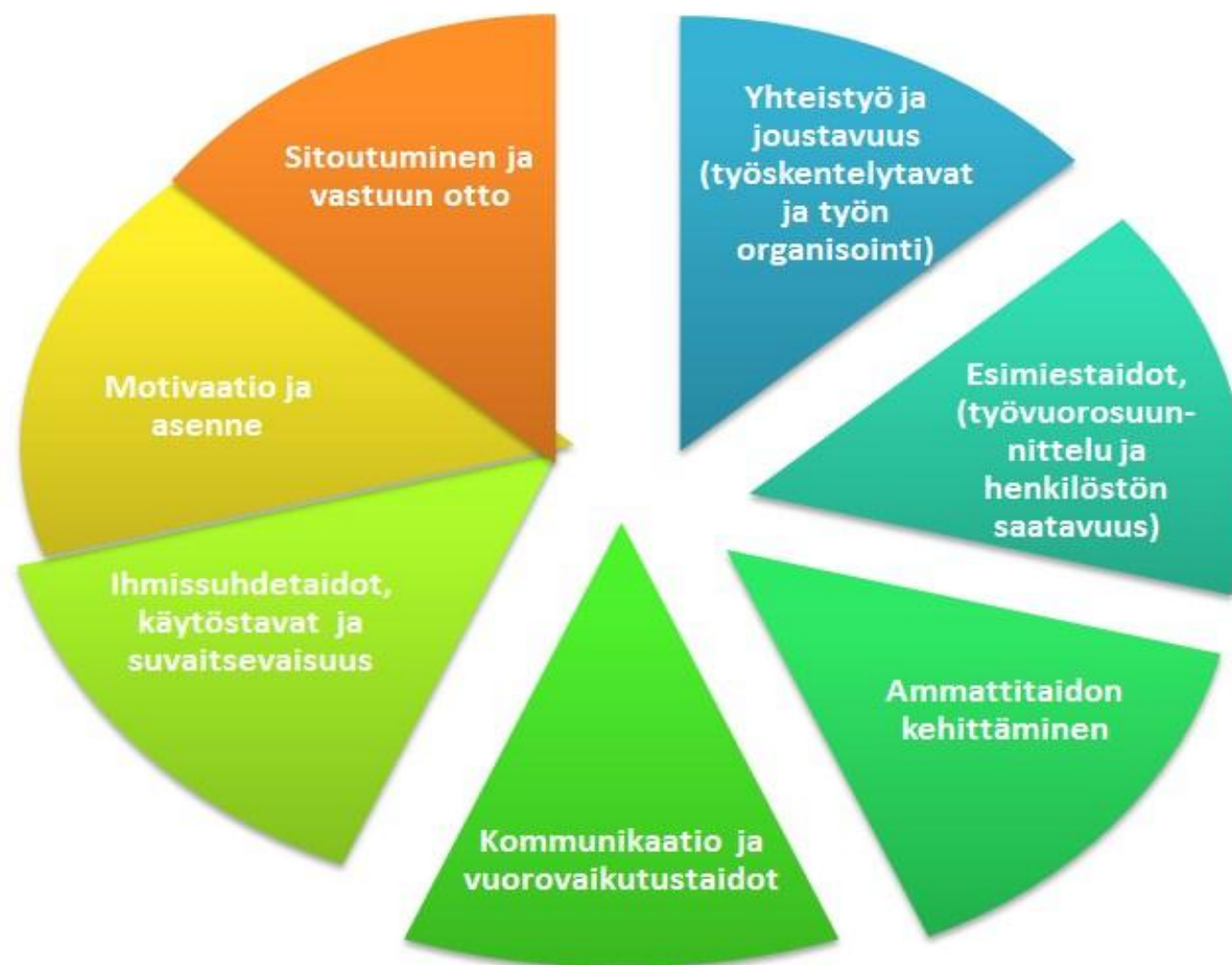


KUVIO 1. Kehittämistyön ensimmäinen sykli

Taulukko 1. Työyhteisötaidot (mukaellen Mönkkönen &amp; Roos 2010; Aarnikoivu 2010)

Työyhteisötaitojen osa-alueet	Mitä osa-alue on..
Oman roolin ymmärtäminen työyhteisössä on..	roolin mukana tuomien oikeuksien ja velvollisuuksien ymmärtämistä.
	vastuun kantamista omasta työstä.
	oman työn hoitamista hyvin.
	vastuun ottamista työyhteisön jäsenenä toimimisesta.
	oikeudenmukaista toimintaa työyhteisössä.
	luotettavasti ja rehellisesti toimimista sekä lupaustensa pitämistä.
Toisten roolin ymmärtäminen työyhteisössä on..	realistisia ja kohtuullisia odotuksia niin esimestä kuin työtovereitakin kohtaan.
	toisten ihmisten kunnioittamista ja arvostamista.
	erilaisten persoonallisuuksien ja toimintatapojen hyväksymistä.
	osallistuvaa toimintaa työyhteisön kehittämiseen ja omien mielipiteidensä esille tuomista.
	halua ja kykyä tehdä yhteistyötä työyhteisössä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.
Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat..	positiivisen ja rakentavan palautteen antamista ja vastaanottamista.
	toisten kuuntelemista, aitoa kiinnostusta vastapuolesta - tavoitteena yhteisen ymmärryksen löytäminen. (= dialogisuutta)
	organisaation mission, vision, strategian ja arvojen ymmärtämistä ja sisäistämistä.
	organisaation tavoitteet ja arvot ohjaavat työskentelyä ja niihin ollaan sitoutuneita.
	yhteistyötaitoja erilaisten ihmisten kanssa, ystävällisyys, toisten huomioiminen ja kohteliaisuus.
	ryhmätyöskentelytaitoja – oman osallistumisen rinnalla myös tilan antaminen toisten ajatuksille, toisten kuunteleminen, ja tavoitteellinen yhdessä toimiminen.
	taitoa arvioida ja kehittää omia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja asiakastyössä, työyhteisössä ja suhteessa esimieheen.
	puheeksi ottamisen taitoa.

	halua toimia omalta osaltaan rakentavasti ja ratkaisuja etsien työyhteisön edun mukaisesti.
	työkavereiden ja esimiehen tukemista ja kannustamista työyhteisössä.
Itsensä johtamisen taito on..	vastuuntuntoa huolehtia itsestään; omasta jaksamisestaan ja motivaatiostaan.
	pyrkimystä löytää paikkansa työelämässä, asettaa tavoitteita toiminnalleen.
	pyrkimystä löytää tasapaino työn ja yksityiselämän välille - oman elämän visio.
	pitää huolta ammattitaidostaan ja arvioida omaa osaamistaan.
	oman toiminnan arviointia työyhteisön jäsenenä ja positiivisen ilmapiirin edistäjänä.
	oman vaikutuksen tiedostaminen työyhteisöön.
	kykyä toimia edistäen oman osaamistason ja työn haasteiden tasapainoa.
	tunnistaa omat mukavuus ja epämukavuus alueensa.
	henkilökohtaisen tehokkuuden kehittäminen kriittisellä oman työn pohdinnalla.
	ajanhallintataidot ja kiireen kesyttämisen taito.
	kykyä toimia muutoksessa, muutososaaminen ja epävarmuuden sietokyky.
	kykyä uudistua → panostaminen omaan kehitykseen ja pyrkimys kehittyä.
	oman ajattelun, asenteen ja lähestymistavan pohtimista ja sisäisen motivaation löytämistä.
	kykyä hyödyntää vaikuttamisen paikat työyhteisössä.
	positiivisen ihmiskäsityksen omaamista.



KUVIO 2. Alkukartoituksesta nousseet kehittämisteemat



KUVIO 3. Yksilötason kehittämissykli





KUVIO 4. Esimiestason kehittämissykli

## Kehityskeskustelut vuonna 2012



- Ohessa nykytilaa arvioivat, kehityskeskusteluun valmistavat lomakkeet.
- Täytä lomakkeet ennen kehityskeskustelu aikaasi.
- Lomakkeita käytetään keskustelun pohjana kehityskeskusteluissa, joten ota täytetyt lomakkeet mukaasi keskusteluun.
- Keskustelut ovat luottamuksellisia ja tähtäävät työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseen ja osaamisen kehittämiseen.

Terveisin apulaisosastonhoitajat

## KAJAANIN SEUDUN SAIRAALA AKUUUTTIYKSIKKÖ JA KUNTOUTUSYKSIKKÖ

### OSAAMISKARTTOITUS

Työntekijän nimi:

Työtehtävä:

#### Arviointiasteikko

0 = ei kuulu tehtäviini

1 = aloittelija

2 = harjoittelija, tuntee perusteet ja rutinit

3 = osaaja, osaa tehtävät, tarvitsee ohjausta ja neuvoja

4 = ammattilainen, pätevä, osaa tehdä itsenäisesti

5 = mestari, vaativa taso, pystyy kehittämään ja opastamaan

OSAAMISALUEET

KONKREETTISET OSAAMISET

1 2 3 4 5

1. KLIININEN OSAAMINEN	Ammatillinen osaaminen					
	- perushoito					
	- hoitotyön auttamismenetelmät					
	- hoitotoimenpiteiden toteutus ja hallinta					
	- aseptinen toiminta, infektioiden torjunta					
	- tekniset taidot, laiteosaaminen					
	- potilasturvallisuus (ympäristö)					
	- haavahoitokäytännöt					
	<b>Erikoisalojen osaaminen</b>					
	<b>AKUUUTTIYKSIKÖSSÄ</b>					
	- geriatrinen hoitotyö					
	- saattohoito					
	- päihdepotilaan hoitotyö					
	- sisätautipotilaan hoitotyö					
	- diabetespotilaan hoitotyö					
	<b>KUNTOUTUSYKSIKÖSSÄ</b>					
	- aivohalvauspotilaan hoitotyö					
	- kirurgisen potilaan hoitotyö					
	<b>Erityistilanteiden hallinta</b>					
	- ensiapu					
	- hoitoelvytyksen hallinta					
	- toimintavalmius poikkeustilanteissa					
	- osaston turvallisuussuunnitelma					
	- palo- ja pelastussuunnitelma					
	<b>Kotiuttamisprosessi</b>					
	- turvallinen kotiuttaminen					

<b>2. TERVEYDEN EDISTÄMISEN OSAAMINEN</b>	- kuntouttava hoitotyö					
	- ennaltaehkäisevän hoitotyön menetelmien tunnistaminen eri potilasryhmien hoidossa					
<b>3. LÄÄKEHOITO</b>	- turvallinen lääkehoito (lääkehoidon prosessin mukaisesti)					
	- kivunhoidon menetelmät					
<b>4.. PÄÄTÖKSENTEKO OSAAMINEN</b>	- hoitoprosessin hallinta (hoidon suunnittelu, toteutus ja arviointi )					
	- hoito- ja palveluketjujen hallinta (rajapinnat)					
	- kirjallinen ja suullinen raportointi					
	- rakenteinen kirjaaminen					
	- näyttöön perustuva hoitotyö					
	- tietotekniikka osaaminen					
<b>5. OHJAUS- JA OPETUSOSAAMINEN</b>	- potilaan ja omaisen ohjaaminen hoitoprosessin eri vaiheissa					
	- opiskelijaohjaus					
	- uusien työntekijöiden perehdyttäminen					
<b>6. YHTEISTYÖOSAAMINEN</b>	- moniammatillinen yhteistyö					
	- vuorovaikutustaidot					
	- työyhteisötaidot					
	- yhteisten pelisääntöjen noudattaminen					
<b>7. EETTINEN OSAAMINEN</b>	- oman työyhteisön arvot ja periaatteet (Arvokirja, hoitotyö Kainuussa )					
	- toimintafilosofian sisäistäminen (strategia osaaminen)					
	- tietosuoja, potilaan oikeudet					
<b>8. KEHITTÄMIS- OSAAMINEN</b>	- muutososaaminen					
	- asiantuntijuus / vastuualueet					
	- laatuosaaminen, laatukäsikirja					
<b>9. YMPÄRISTÖOSAAMINEN</b>	- jätteiden lajittelu osastolla					
	- taloudellisuus toiminnassa					

## Koetko työn imua?

- Jokainen alla olevista tekijöistä lisää työn imua. Mitä useammin vastaat kyllä, sitä motivoituneempi olet. Niissä kohdissa, joissa vastasit ei, kannattaa miettiä, mitä asialle voi tehdä. Aika monet tekijät ovat omassa vaikutuspiirissä. Jos näin ei ole, voit ottaa asian rakentavasti esiin.

	Kyllä	Ei
1. Työni on mielekästä.		
2. Minun on mahdollista käyttää omia kykyjäni.		
3. Työni tulokset näkyvät.		
4. Koen itseni tarpeelliseksi.		
5. Saan esimieheltä tukea.		
6. Koen saavani arvostusta työstäni.		
7. Työpaikalla on hyvä ilmapiiri.		
8. Työroolit ja tavoitteet ovat selkeitä.		
9. Yhteistyö on avointa ilman kyräilyä		
10. Osallistun päätöksentekoon.		
11. Voin vaikuttaa työni kehittämiseen.		
12. Minulla on hyvät kehitysmahdollisuudet ja uranäkymät.		
13. Minulla on hyvät kontaktit asiakkaisiin, työtovereihini ja kollegoihini.		
14. Työ vaikuttaa positiivisesti myös perhe-elämääni.		
15. Perhe-elämäni ja harrastukset vaikuttavat positiivisesti työhöni.		

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Yrityskirjat Oy. Vantaa.

## Oletko hyvä työtoveri?

	Kyllä	En
1. Kykenen rakentamaan yhteistyöhön.		
2. Olen rehellinen ja avoin.		
3. Käyttäydyn aina asiallisesti työpaikalla.		
4. Minulla on myönteinen asenne työhön ja työtovereihin.		
5. Teen minkä lupaan.		
6. Tuon ehdotukseni julki, kun on sanomisen paikka.		
7. En puhu pahaa selän takana.		
8. En kaada yksityisasioitani työtoverieni niskaan.		
9. Olen ystävällinen toisia kohtaan.		
10. Viljelen aika-ajoin huumoria.		

Jos käsi sydämellä vastasit kaikkiin kohtiin kyllä, olet ihanteellinen työtoveri, jonka kanssa muut haluavat tehdä töitä, etenkin, jos myös työtoverisi ovat samaa mieltä. Jos vastasit kyllä 7-9 kohtaan, olet sellainen kuin useimmat. Voit vielä kehittää joitakin taitoja. Jos vastasit kyllä kuuteen kohtaan tai alle, on sinun syytä katsoa peiliin.

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Yrityskirjat Oy. Vantaa.



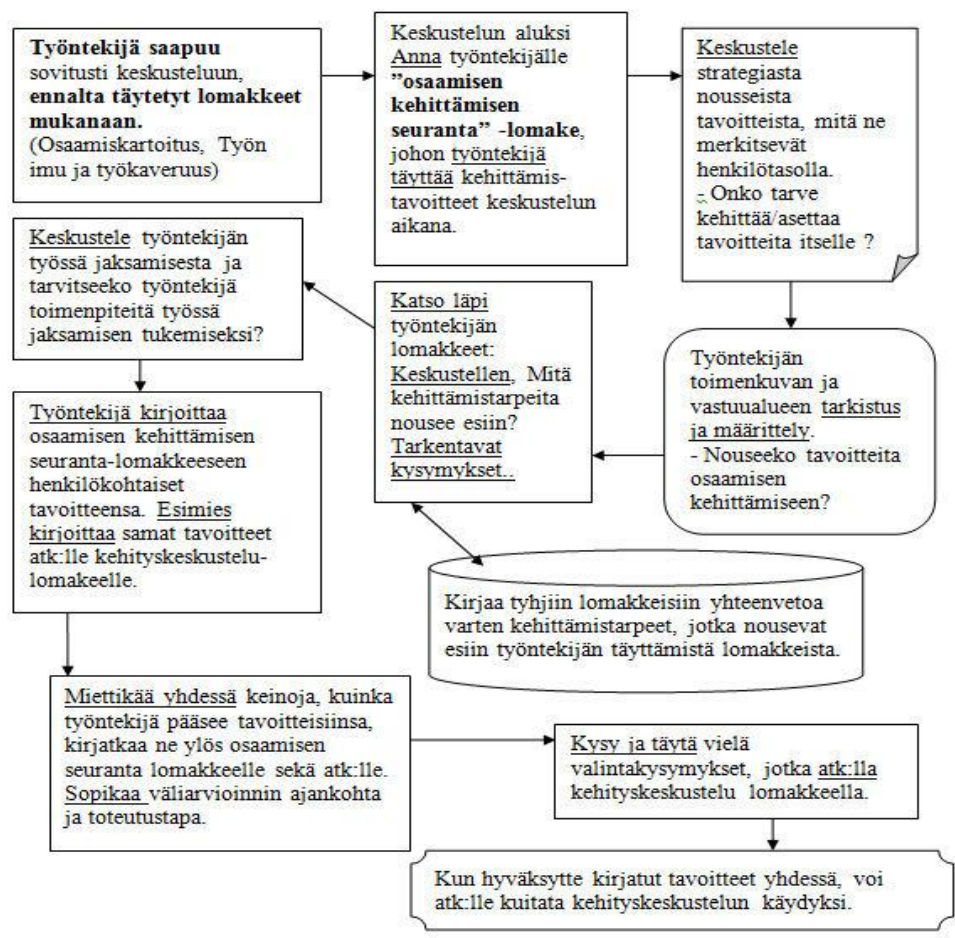
Kuvio 5. Osaamisen kehittämisen vuosikello



**Kehityskeskustelun toteutusrunko** – tueksi esimiehelle kehityskeskustelujen toteutukseen.

- Lisää e-työpöydällä työntekijän lähiesimiehiin keskustelujen vetäjä/-t.
  - Avaa työntekijän sähköinen kehityskeskustelupohja e-työpöydältäsi.
  - Lisää kehityskeskustelu pohjalle jo valmiiksi työyhteisön tavoitteet tulevalle kaudelle.
  - Varaa itsellesi osaamisen kartoitus-, Työn imu- ja työtoveruus -lomakkeet
- Joihin keräät kaikkien kehityskeskusteltavien kehittämistarpeista tiedot yhteen, tukkimiehen kirjanpidolla.

Itse keskustelun läpivienti ohessa kuviona:

Kehityskeskustelujen jälkeen:

- Pidetään yhteenvetopalaveri osastojen esimiesten kesken.
- Selvitetään, mihin kehittämistarpeeseen voidaan vastata osastojemme sisällä olevalla osaamisella ja mihin pyritään löytämään ratkaisuja toimialueemme ulkopuolelta.
- Koulutustarpeet lähetetään koulutuspäällikölle.
- Yhteen kerättyjä tietoja hyödynnetään osastojen osaamisen kehittämisen suunnitelman sekä koulutussuunnitelman laadinnassa.
- Sitoudutaan tukemaan henkilöstöä tavoitteidensa saavuttamisessa. Tarkistetaan sovitut asioita tarvittaessa sähköiseltä kehityskeskustelupohjalta.



## Kehityskeskustelut vuonna 2012

Kajaanin seudun sairaalan  
akuutti- ja kuntoutusyksikössä

Ash Outi Väyrynen

## Kehityskeskustelut osana toiminnan arviointia ja kehittämistä

- Kehityskeskustelut ovat esimiesten ja työntekijöiden oikeus ja velvollisuus
- mutta ennen kaikkea mahdollisuus.
- Kehityskeskustelut ovat tavoitteellisia, ennalta sovittuja ja valmisteltuja.
- Keskustelut pitää apulaisosastonhoitajat ja ne ovat luottamuksellisia ja tasavertaisia keskusteluja.

Ash Outi Väyrynen

## Kehityskeskusteluissa..

- Asioita tarkastellaan tulevaisuuteen suuntautuen.
- Asioita tarkastellaan yksilön ja työyksikön näkökulmista.
- Kehityskeskusteluissa työntekijät voivat vaikuttaa omaan työhönsä ja työyhteisön yhteisiin asioihin.
- Kehityskeskustelut ovat tärkeitä mm. osaamisen kehittämisen ja työyksikön toiminnan suunnittelun kannalta.

Ash Outi Väyrynen

## Kehityskeskustelu prosessi...

- Työntekijät valmistautuvat keskusteluihin arvioimalla omaa nykytilaa työssä ennalta annettujen ohjeiden mukaisesti.
- Esimiehet valmistautuvat avaamalla työyksiköiden strategian tavoitteiksi, jotka ohjaavat työyhteisöjen toimintaa.
- Kehityskeskusteluille varataan 1,5h aikaa sekä häiriötön tila.
- Jokainen työntekijä huolehtii itse ajan varaamisen ilmoitetuista keskusteluajoista.

Ash Outi Väyrynen

## ...Kehityskeskustelu prosessi...

- Kehityskeskustelut toteutetaan v.2012 tammi-toukokuun aikana.
- Kuntoutusyksikössä keskustelut pitää Tarja Vasala ja Akuuttiyksikössä Leena Korhonen ja Outi Väyrynen yhdessä.
- Aoh:t vetävät keskustelujen pohjalta yhteen yksiköiden koulutus- ja kehittämistarpeet.
- Keskusteluissa asetettujen tavoitteiden saavuttamisen arviointia toteutetaan vuosikellon mukaisesti.

Aoh Outi Väyrynen

## Sähköisen kehityskeskustelu pohjan käyttö

- Keskusteluissa sovitut asiat kirjoitetaan sähköiselle kehityskeskustelulomakkeelle,
- joka löytyy jokaisen omalta e-työpöydältä.
- Menneen kauden osio "hypätään yli", ellei ole aiempia tavoitteita määritetty.
- Sähköinen lomake täytetään ja hyväksytään suullisesti keskustelun päätteeksi.
- Kehityskeskustelun jälkeen oman e-työpöydän kautta voi käydä arvioimassa kehityskeskustelujen toteutumista.

Aoh Outi Väyrynen

## Vuoden 2012 painopiste-alueet kehityskeskusteluissa

- Tarkoituksena on kartoittaa henkilöstön osaaminen ja tehdä sen pohjalta suunnitelma osaamisen kehittämiseksi.
- Tarkoituksena on arvioida myös yksilöiden omaa työn mielekkyyttä ja työhyvinvointia.
- Tavoitteena on, että kehityskeskustelut tukevat yhteisten strategisten tavoitteiden toteutumista, työyhteisöjen kehittämistoimintaa ja työntekijöiden työyhteisötaitojen hallintaa.

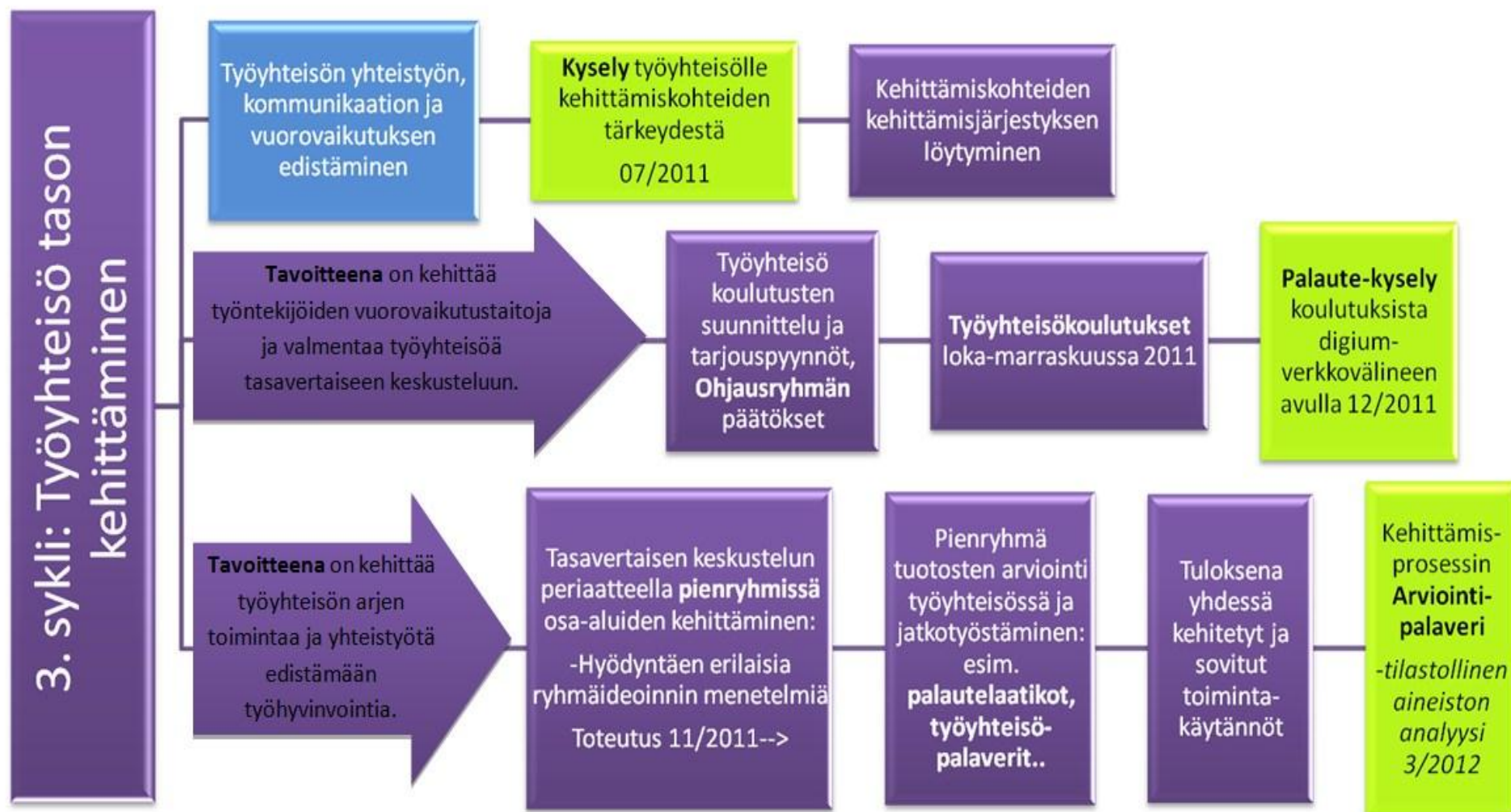
Aoh Outi Väyrynen

## Kehityskeskustelujen kehittämisen muotoutuminen

- Osaamisen kartoituslomakkeeksi on hyödynnetty Parkkisenniemen Sirpan opinnäytteessä tuotettua henkilöstön luoma osaamiskartoituslomaketta.
- Työn ilon ja työtoveruuden arviointi -lomakkeet pohjautuvat kehittämistyön alkukartoituksesta nousseisiin kehittämistarpeisiin.
- Prosessin "läpivienti" muotoutuu maakunta - kuntayhtymän ohjeista ja kehityskeskustelun kirjallisuudesta sekä vertaisarviointikäynnistä, jonka Outi toteutti Kajaanin amk:ssa.

Aoh Outi Väyrynen





KUVIO 6. Työyhteisötason kehittämissykli

**Palautekysely** työyhteisöjemme **vuorovaikutuskoulutuksista**. Kyselyn vastauksia hyödynnetään kehittämistyömme arvioinnissa. Vastaukset palautetaan anonyymeinä palautelaatikkoon (ohessa). Annettuasi palautteen kuittaa nimesi ohessa olevasta listasta.

Vuorovaikutuskoulutuksen jälkeen...	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin erimieltä	Erimieltä	Ei mieli- pidettä
1. ..käsitkseni tasavertaisesta vuorovaikutuksesta muuttui.					
2. ..käsitkseni kuuntelemisen merkityksestä tasavertaisessa vuorovaikutuksessa muuttui.					
3. ..käsitkseni tasavertaiseen keskusteluun osallistumisesta muuttui.					
4. ..työtovereideni ajatusten ja kokemusten arvostus muuttui.					
5. ..ymmärrykseni erilaisista persoonallisuuksista muuttui.					
6. ..käsitkseni erilaisista toimintatavoista muuttui.					
7. ..käsitkseni oman toiminnan merkityksestä työyhteisössä muuttui.					
8. ..ymmärrykseni elämän kokemuksen merkityksestä vuorovaikutukseen muuttui.					
9. ..oman työn arvostukseni muuttui.					
10. ..taitoni arvioida omia vuorovaikutustaitojani lisääntyi.					
11. .. itsetuntemukseni lisääntyi.					

Mahdollisuus vapaalle palautteelle koulutuksesta:

\_\_\_\_\_

Pitäisikö mielestäsi järjestää lisää vuorovaikutukseen liittyvää koulutusta? \_\_ Kyllä \_\_ Ei \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Työhyvinvointia työyhteisötaidoilla

Kehittämistyön väliarviointia,  
koulutuspalautteiden ja  
jatkosuunnitelmien arviointia

Ash. Oul. Väyrynen

## Vuorovaikutuskoulutukset marras-joulukuussa 2011

- ♦ Koulutuksiin osallistui 53 työyhteisöjen jäsentä eri ammattiryhmistä
- ♦ Vastaus prosentti palautekyselyyn oli 75,5%
- ♦ Akuuttiyksiköstä osallistui 34 työyhteisön jäsentä ja palautteita oli 26 kpl.
- ♦ Kuntoutusyksiköstä osallistui 19 työyhteisön jäsentä ja palautteita oli 14 kpl.
- ♦ palaute jäi saamatta 13 osallistujalta.

Ash. Oul. Väyrynen

## Palautekysely

- ♦ Kyselyssä oli 9 väittämää yksilön käsitysten, arvostusten tai ymmärryksen muuttumisesta sekä 2 väittämää vuorovaikutustaitojen arvioinnista sekä itsetuntemuksen lisääntymisestä.
- ♦ Kysymykset pohjautuivat kouluttajien asettamiin tavoitteisiin sekä työyhteisö-taitojen määritelmän pohjalta nostettuihin tavoitteisiin.
- ♦ Kyselyssä oli mahdollisuus antaa palautetta myös avoimesti sekä arvioida jatko-koulutuksen tarvetta.

Ash. Oul. Väyrynen

## Palautekyselyn tulokset

- ♦ Tuloksissa oli eroja osastojen välillä.
- ♦ Kuntoutusyksikön henkilöstö oli kokenut valtaosin ettei koulutuksesta ollut hyötyä.
- ♦ Akuuttiyksikön henkilöstö sen sijaan oli kokenut koulutuksen vaikuttaneen jonkun verran kaikilta osin yksilöiden ajatuksiin.
- ♦ Hankalimmaksi arvioinnin kohteeksi oli koettu väittämät koskien tasavertaista vuorovaikutusta sekä oman työn arvostusta ja itsetuntemusta, (ei mielipidettä -vastaukset korkeimmat)

Ash. Oul. Väyrynen



## tuloksia/kuntoutusyksiköstä

- ♦ Kuntoutusyksikön vastaajista kolmannes oli kokenut **työtovereiden ajatusten ja kokemusten arvostuksen muuttuneen** jonkin verran samoin kuin **ymmärryksen elämän kokemuksen merkityksestä vuorovaikutukseen**.
- ♦ Muuten vastaukset sijoittuvat erimieltä tai jokseenkin erimieltä oleviin vaihtoehtoihin.
- ♦ Kuntoutusyksikössä ei haluttu lisää vuorovaikutukseen liittyvää koulutusta.

Asti Oksanen Väärinen

## tuloksia akuuttiyksiköstä

- ♦ Akuuttiyksikössä koettiin merkittävimmiten muutoksiksi:
  - **Työtovereiden ajatusten ja kokemusten arvostuksen muuttuminen**
  - **Sekä itsetuntemuksen lisääntyminen**
- Myös ymmärrys erilaisista persoonallisuuksista ja käsitys erilaisista toimintatavoista oli koettu muuttuneen useamman vastaajan palautteissa.
- Vuorovaikutustaitojen arvioinnin koettiin muuttuneen suurimassa osassa vastauksista.

Asti Oksanen Väärinen

## tuloksia akuuttiyksiköstä

- ♦ Akuuttiyksiköstä valta osa toivoi lisää vuorovaikutuskoulutukseen liittyvää koulutusta, vaikka osa ei osannut mielipidettä esittääkään.
- ♦ Jatkokoulutukseen oli kommentoitu, että se voisi olla mieluummin oman työyhteisön kesken ja näkökulmaltaan esim. *"tiimiytymiskoulutusta"* tai keskustelua esim. arvoista.
- ♦ Esille oli nostettu myös ajatus *"jos niukat resurssit, menen mieluummin ammattia tukevaan koulutukseen työaikana."*

Asti Oksanen Väärinen

## ...tuloksia...

- ♦ Koulutuksen lyhytkestoisuuden arvioitiin vaikuttaneen muutosten vähyyteen.
- ♦ Iltapäivää kuvailtiin kuitenkin *"mukavaksi ja erilaiseksi."*
- ♦ Toisaalta toiminnallisuus herätti kielteisiä ajatuksia. *"Leikkimiset olisivat saaneet jättää pois. Lastentarhat ovat erikseen!"*
- ♦ Myönteisiä vastauksia oli kuvattu enemmän avoimesti. *"Vuorovaikutuskoulutus oli kaiken kaikkiaan hyvä kokemus. Pelkästään positiivisia tunteita herättävä."*

Asti Oksanen Väärinen

## Yhteenveto koulutuksista

- ♦ Laatikkokyselyt/palautteen keruut ovat toimiva menetelmä työyhteisöissämme.
- ♦ Liian lyhytkestoinen koulutus saamaan aikaan merkittäviä muutoksia ihmisten käsityksissä, ymmärryksessä ja arvostuksissa.
- ♦ Ihmisen ajatusten kehittyminen vie aikaa
- ♦ Toiminnallisuus koulutusmenetelmänä on vieras.
- ♦ Toiminnallisuus sai osakseen niin myönteistä kuin kielteistäkin palautetta.

Ash. Oul. Väyrynen

## Pohdintaa

- ♦ Palautekysely oli kaikkien koulutusiltapäivien jälkeen, joten ensimmäisessä ryhmässä olevilla oli pidempi aika koulutuksista, mikä saattoi vaikuttaa vastauksiin.
- ♦ Ennen koulutuksia tavoitteita ei esitetty henkilöstölle, mikä saattoi vaikuttaa ajatuksiin koulutuksista, koska osallistujat eivät etukäteen tarkalleen tiedäneet, mitä heidän tulisi oppia koulutuksista.
- ♦ Työyhteisön eri osa-alueet, kuten ilmapiiri, koettu vuorovaikutus ja toisten arvostus vaikuttivat kokemuksiin koulutuksesta.

Ash. Oul. Väyrynen

## Työyhteisötaidoilla luodaan työyhteisön yhteisöllisyyttä

- ♦ Tasavertainen ja toimiva vuorovaikutus onnistuu työyhteisössä, jossa on myönteinen yhteisöllisyys.
- ♦ Yhteisöllisyys on työyhteisön henkimentila, joka muodostuu siinä olevien yksilöiden ajatuksista ja toiminnasta.
- ♦ Eli **jokainen yksilö edistää tai heikentää työyhteisönsä yhteisöllisyyttä.**
- ♦ Myönteinen yhteisöllisyys edistää työyhteisön ja siinä olevien yksilöiden kehittymistä.
- ♦ Yhteisöllisyys lisää yhteisön sekä yksilön hyvinvointia!

Ash. Oul. Väyrynen

## Mitä yhteisöllisyys on?

- ♦ Yhteisö jonka toimintaa ohjaavat:
  - Normit (lakien tuomat oikeudet ja velvollisuudet)
  - Perustehtävä, strategia (Tuloskortin visio ja tavoitteet)
  - Arvot (Pelisääntöjen pohjalte)
- ♦ Onnistuminen edellyttää toimivaa viestintää ja avointa keskustelukulttuuria.
- ♦ Yhteisöllisyyttä edistää mm. luottamus, sitoutuminen, oikeudenmukaisuus, työyhteisötaitoja hallitsevat yksilöt.

Ash. Oul. Väyrynen



## Kohti kehittyvää yhteisöllisyyttä

- ◆ **Kehittämistyössämme** on strategiaa ja visiota avattu kehityskeskustelujen pohjalle -> muodostuu perustehtävä ja yhteiset tavoitteet.
- ◆ Pelisääntöjen kautta avataan työtä ohjaavat arvomme.
- ◆ Viestintää olemme kehittäneet mm. kirjallista viestintää vahvistamalla.
- ◆ Yksilöiden omaa vastuuta on pyritty tuomaan esille ja haastettu yksilöitä itsepohdiskeluun.
- ◆ Johtamisen kehittymistä yhteisöllisyyttä tukevammaksi on ryhdytty edistämään.

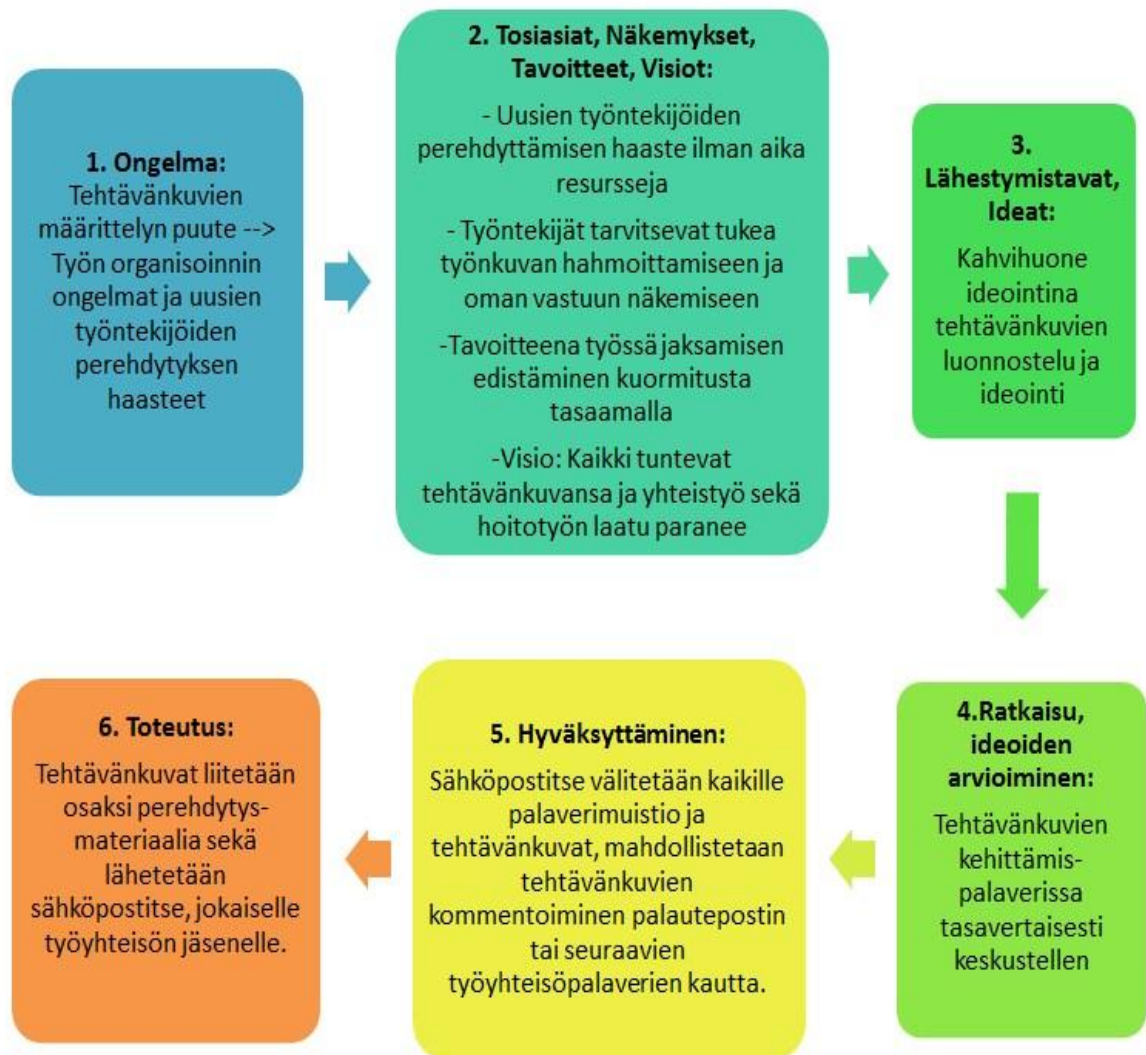
## Miten yhteisöllisyyden edistämistä tulee jatkaa kohti parempaa hyvinvointia?

- ◆ Miten oikeudet ja velvollisuudet selvillä kaikilla työyhteisöjen toimijoilla? Millaisia odotuksia toisia kohtaan on?
- ◆ Miten sitoutumista työyhteisöön voidaan edistää?
- ◆ Miten keskustelukulttuuria työyhteisöissä voidaan edistää?
- ◆ Miten oikeudenmukaisuutta työyhteisössä voidaan edistää?
- ◆ Miten tasavertaisuutta työyhteisössä voidaan edistää?





Kuvio 7. Pelisääntöjen kehittäminen luovan ongelmanratkaisuprosessin mukaan (työyhteisötaso)



Kuvio 8. Tiedonkulun kehittäminen luovan ongelmanratkaisuprosessin mukaan (työyhteisötaso)

# HANKKEEN KIRJOITUSSUUNNITELMA

Hankkeen nimi: Työhyvinvointia työyhteisötaitoja johtamalla

Hankkeen vastuhenkilö: Outi Väyrynen

Opiskelija: Outi Väyrynen

Hankkeen aikataulu: 3/2011-5/2012

Päivitetty 24.4.2012

Mitä?	Miksi? Missä tarkoituksessa?  Milloin?	Minne? (julkaisufoorumi)  Keille?	Keiden kanssa? (kirjoittajakumppanit)	Miten? (tekstilaji, genre)	Tekstin aikaansaama keskustelu, ”vastakaiku”
<b>Kirje/ tiedote</b> työyhteisölle	03/2011 Tavoitteena: tiedottaa työyhteisöjä tulevasta kehittämis-työstä.	Tuloste työyhteisöjen kansioihin sekä sähköpostitse jokaiselle työntekijälle.	Projekti-päällikkö → Ohjeistettu lukemaan kirje työyhteisöpalaverissa.	Informatiivinen teksti	Henkilöstö orientoituu kehittämistyöhön ja ryhtyy ideoimaan konkreettisia kehittämis-kohteita.
<b>Kehittämistyön käynnistys palaveri</b>	28.6.2011 Tavoitteena käsitellä alkukartoituksen tulokset ja keskustella kehittämistyön käynnistämisestä.	Muistio työyhteisöjen kansioihin sekä sähköpostitse jokaiselle työntekijälle.	Projekti-päällikkö	Dialoginen esitys	Henkilöstö motivoituu ja sitoutuu kehittämistyöhön.
<b>Kehittämistyön suunnitelma</b> (sisältää mm. Aikataulu- ja toimintasuunnitelmat sekä riskianalyysin)	10/2011 Tavoite: Hanke kokonaisuuden kuvaus sisäisille ja ulkoisille toimijoille.	Opinnäytetyön ohjaaville tahoille ja työyhteisöön: Suunnitelman käsittely työhyvinvoinnin seuranta-palaverissa 26.10.11	Projekti-päällikkö	Kajaanin AMK:n opinnäyte-tönn suunnitelma ohjeiden mukaisesti.	Suunnitelma sitouttaa työyhteisön jäseniä toimintaan ja kannustaa ideoimaan lisää. Suunnitelmalla saadaan näkyvyyttä kehittämistyölle.
<b>”Työhyvinvoinnin seuranta” -palaveri</b>	26.10.2011	Työyhteisöjen jäsenille, Muistio kansioihin ja sähköposteihin.	Yhdessä esittäen projektipäällikkö ja ylilääkäri	Dialoginen esitys, syklien kulun esittely mallinnosten avulla.	Työhyvinvoinnin kehittämisen väliarviointia ja etenemisen seuranta.
<b>”Kehityskeskustelut v. 2012” -palaveri</b>	28.12.2011 Tavoitteena selkiyttää kehityskeskustelujen tavoitteet kaikille.	Työyhteisöjen jäsenille, Muistio kansioihin ja sähköposteihin.	Esittelee Projekti-päällikkö	Dialoginen esitys, power point esitykset	Henkilöstön sitouttaminen kehityskeskustelu prosessiin, oman osaamisen arviointiin ja kehittämiseen.

<b>”Strategiset tavoitteet v. 2012”-palaveri</b>	17.1.2012 Tavoitteena keskustellen käydä läpi ja sopia tulevan kauden tavoitteet.	Työyhteisöjen jäsenille, Muistio kansioihin ja sähköposteihin	Valmistelu esimiehet yhdessä, esittelee Yli-lääkäri	Dialoginen esitys, tuloskortilla havainnollistaen	Tavoitteena avata toimintastrategia henkilöstölle ja nostaa esiin tulevan kauden työyhteisöjen tavoitteet.
<b>Kehittämistyön tiedote</b>	4/2012  Tiedottaakseen ky:n muita kehittäjä-toimijoita	Kaimaan (sis. intranet)  Kainuun maakunta kuntayhtymän henkilöstölle.	Projektipäällikkö yhdessä Aoh kollegan kanssa	Työelämä-läheinen asiakas teksti	Tavoitteena saavuttaa kehittämistyölle näkyvyyttä ja herättää keskustelua työhyvinvoinnin kehittämisestä.
<b>Koulutuspa-laute ja työyhteisötaitojen käsittely-palaveri</b>	2/2012 Tavoitteena tarkastella työyhteisötaitoja ja jatkokehittämisideoita.	Työyhteisön jäsenille, palaverin diat, kansioihin ja sähköposteihin	Projektipäällikkö esittelee	Dialoginen esitys + toiminnallinen ideointi työyhteisö-taidoista.	Tavoitteena herättää keskustelua työyhteisötaidoista osana työntekijän osaamista.
<b>Artikkeli</b> Kehittämistyön alkukartoituksen eli 1. syklin kuvaus	4/2012  1. syklin päätyttyä	Opinnäytetyö-julkaisuun & Premissi-lehteen Hoitotyön kehittäjille ja esimiehille & Intranet-Kaimaan organisaation toimijoille.	Kirjoittaa Projektipäällikkö	Tieteellinen artikkeli	Keskustelun herättäjänä työhyvinvoinnin kehittämisestä työyhteisötaitojen näkökulmasta.
<b>Artikkeli</b> Yksilötason ja esimiestason kehittäminen yhteisenä prosessina ja toiminnan kehittämisenä.	4/2012  2. syklin & 4. syklin loppu puolella	Opinnäytetyö-julkaisuun & Premissi-lehteen Hoitotyön kehittäjille ja esimiehille & Intranet-Kaimaan organisaation toimijoille.	Kirjoittaa Projektipäällikkö	Tieteellinen artikkeli	Näkökulmien tarkastelua: Yksilö työyhteisön jäsenenä ja työhyvinvoinnin edistäjänä. Työhyvinvoinnin johtaminen osana henkilöstöjohtamista.
<b>Artikkeli</b> Työyhteisötason kehittäminen yhteisöllisin menetelmin	4/2012  3.syklin päättyessä	Opinnäytetyö-julkaisu & Premissi-lehteen Hoitotyön kehittäjille ja esimiehille & Intranet-Kaimaan organisaation toimijoille.	Kirjoittaa Projektipäällikkö	Tieteellinen artikkeli	Keskustelun herättäjäksi osallistavasta johtamisesta työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja luovien menetelmien hyödyntäminen kehittämisessä.

<b>Artikkeli</b> Osaamisen kehittyminen esimieheksi kasvussa kehittämis-työn myötä. Kommunikaatiivinen toiminta-tutkimus.	4/2012  Kehittämistyö- prosessin jälkeen	Opinnäytetyö-julkaisu &  Premissi-lehteen Hoitotyön kehittäjille ja esimiehille &  Intranet-Kaimaan organisaation toimijoille.	Kirjoittaa Projektipäällikkö	Tieteellinen artikkeli	Keskustelun herättäjä Esimieheksi kasvusta ylemmän amk:n kehittämiss-hankeen ja koulutuksen myötä. Kommunikatiivinen tutkimuksen mahdollisuudet tutkimus- ja kehittämistyössä
<b>Luento ”Työstäkö hyvinvointia?” -koulutuspäivään</b>	24.4.2012 Tavoitteena levittää tietoa kehittämistyön kokemuksista ja saavutuksista.	Kainuun maakunta - kuntayhtymän henkilöstölle	Esittää Projektipäällikkö	Posteri + Dialoginen esitys	Tavoitteena lisätä työhyvinvointiin ja työsuojeluun liittyvää tietoa fyysisen ja henkisen kuormituksen hallinnassa.
<b>Seminaari-esitys ja poster</b>	Seminaari 26.4.2012 Tavoitteena Kehittämistyö kokemusten jakaminen.	Amk:n opiskelijoille, opettajille, työelämän toimijoille ja muille aiheesta kiinnostuneille.	Esittää Projektipäällikkö	Dialoginen esitys, havainnollistaen power point esityksellä	Tavoitteena on keskustelun herättäminen työhyvinvoinnin johtamisesta ja esimieheksi kehittymisestä.
<b>Kehittämistyön dokumentti -kooste (Sis. edellä mainitut artikkelit)</b>	5/2012  Kehittämistyön ”loppuraportti”, arviointia ja pohdintaa.	Julkaistava opinnäytetyö. Työhyvinvoinnin kehittämisestä kiinnostuneille.	Kirjoittaa projektipäällikkö	Tieteellinen asiateksti	Tavoitteena koota dokumentti työhyvinvoinnin johtamisesta, jota voi hyödyntää esimiestyön ja työhyvinvoinnin kehittämisessä.



# TYÖHYVINVOINTIA TYÖYHTEISÖ- TAITOJA JOHTAMALLA

**Tavoitteena** oli työhyvinvoinnin edistäminen työyhteisötaitoja kehittämällä.  
**Tarkoituksena** oli kehittää olemassa olevia työyhteisön toimintoja sekä löytää pysyviä kehittämisen menetelmiä työyhteisön toimivuuden ja työhyvinvoinnin edistämiseen. Kehittämistyötä ohjasi kommunikatiivisen toimintatutkimuksen metodologia.

Henkilöstöltä kartoitettiin työyhteisötaitojen kehittämistarpeet.

Tulosten mukaan työhyvinvoinnin edistäminen edellyttää kehittämistoimia sekä yksilö-, työyhteisö- että esimiestasolla.

Kehittämistarpeita on yksilöiden työyhteisötaidoissa, työyhteisön yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa sekä esimiestyön viestinnässä.

YKSILÖTASO

ESIMIESTASO

TYÖYHTEISÖ-  
TASO

**Työntekijät reflektivat työyhteisötaitojaan.**

→ Kehityskeskusteluun valmistautuminen on mahdollisuus reflektointiin, jota voidaan syventää onnistuneella dialogilla.

**Esimiehet kehittivät kehityskeskusteluja.**

→ Kehityskeskustelut edistävät esimiehen onnistumista henkilöstön työhyvinvoinnin johtamisessa.

**Vuorovaikutustaitoja opeteltiin yhdessä toimien.**

→ Toiminnalliset koulutukset ovat yksi menetelmä työyhteisötaitojen kehittymisen tukemisessa.

**Tiedonkulkua ja pelisääntöjä kehitettiin luovasti ongelmia ratkoen.**

→ luova ongelmanratkaisumenetelmä tukee yhteisöllisyyttä sekä keskustelevaa ja osallistavaa työyhteisön johtamista.

**Työhyvinvoinnin edistäminen edellyttää**

- Työyhteisötaitoisia yksilöitä
- Keskustelevaa ja osallistavaa johtamista
- Luovaa, yhteisöllistä työyhteisöä

**Johtajuus kehittyy**

- Johtajuus pohjautuu itsetuntemukselle, ymmärrykselle yksilöstä ja työyhteisöstä sekä onnistuneelle vuorovaikutukselle.
- Työyhteisötaidot arjen kehittämishaasteena.
- Yhteisöllisyyttä johtamalla kohti työhyvinvointia.
- Tavoitteena kehittyä hyvinvoivan työyhteisön esimieheksi.



KAJAANIN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Outi Väyrynen ylempi AMK (Sh)  
outi.vayrynen@gmail.com